



2009
10 ANS
2019

**GROUPE DE CONFIANCE
10 ANS D'INFORMATION POUR DES
MEILLEURES RELATIONS AU TRAVAIL**



REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENEVE

POST TENEBRAS LUX



CONFIANCE

MÉDIATION

RECONNAISSANCE

INFORMATION

TRAVAIL

COLLABORATION

MANAGEMENT

CONFLIT

CONFIDENTIALITÉ

GROUPE DE CONFIANCE

10 ANS D'INFORMATION

POUR DES MEILLEURES RELATIONS AU TRAVAIL

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	7
1. DE L'INDIVIDU AU GROUPE DE TRAVAIL.....	8
L'intelligence émotionnelle et son utilité dans le management.....	9
Le groupe de travail, pour le meilleur et pour le pire?.....	13
Rumeurs et ragots au travail	15
2. DE LA VIE DE GROUPE AU MANAGEMENT	18
La reconnaissance au travail	19
Impératif de productivité et réalisation de soi au travail : regard sur l'évolution du monde du travail au cours de ces deux derniers siècles	19
Différentes approches et modalités de reconnaissance au travail	22
Evaluation et reconnaissance	25
De l'importance de prendre sa part de responsabilité dans le conflit et de formuler ses attentes de manière constructive	28
Harcèlement psychologique et saine gestion managériale.....	33
3. OUTILS PRATIQUES	36
Le mail : mon meilleur ennemi au travail ou quand l'usage de la messagerie électronique engendre des conflits professionnels	37
Pourquoi est-il important de gérer les comportements négatifs?	39
Le <i>feedback</i> , un outil essentiel pour le monde du travail.....	41
«Ni tyran, ni copain» : comment mieux gérer la promotion de collaborateur à chef	45
4. BIBLIOGRAPHIE	48

INTRODUCTION

Depuis dix ans, le Groupe de confiance apporte son aide à la gestion des conflits relationnels au travail. Cette mission lui a été confiée dans une optique préventive, en lui donnant les moyens d'agir avant que les tensions ne dégénèrent en atteintes à la personnalité ou harcèlement.

Cette fonction l'amène régulièrement au cœur de la vie au travail et l'engage à aborder avec les personnes qu'il reçoit toutes sortes d'événements chargés d'émotion, qu'il s'agisse de déceptions, de rivalités, de frustrations, de rancœurs mais aussi de soulagements et de satisfactions. Le traitement de ces épisodes souvent douloureux touche non seulement au fonctionnement des individus mais s'articule aussi autour d'une diversité de facteurs tels l'organisation du service, le mode de management de ses cadres, la dynamique d'équipe, la culture d'entreprise. Ces paramètres sont indispensables à prendre en compte pour comprendre tant ce qui sous-tend l'éclosion des conflits que les conditions qui favorisent leur bonne gestion ou au contraire leur péjoration.

Cette multiplicité des facteurs en jeu implique qu'une action unique ne permet le plus souvent pas de traiter les situations, lesquelles nécessitent dès lors une prise en charge multiaxiale. La composition pluridisciplinaire de l'équipe du Groupe de confiance lui permet de mettre en perspective différents spécialistes de manière à mieux cerner la complexité des relations au travail. Dans le but de participer à la prévention en matière de climat de travail, le Groupe de confiance rédige trois fois par année depuis 2012 une lettre d'information diffusée à ses partenaires et son public sur les thématiques liées à son domaine d'activité. Chacune approfondit un sujet spécifique, inspiré de son observation du terrain, et propose tantôt une analyse sur des thèmes apparus comme étant source fréquente de conflits, tantôt des outils pratiques aidant à la gestion des conflits.

Pour célébrer ses dix ans d'existence, le Groupe de confiance a rassemblé certaines de ces lettres d'information, retraçant ainsi les sujets qui le préoccupent, les modes d'interventions et les valeurs qu'il développe et promeut depuis dix ans.

1

DE L'INDIVIDU AU GROUPE DE TRAVAIL

Ce chapitre regroupe des textes traitant de l'articulation entre compétences individuelles et fonctionnements groupaux.

Le Groupe de confiance se penche tout d'abord sur le rôle de l'**intelligence émotionnelle dans le monde du travail** ; cette compétence clé, tant pour les managers que pour les membres du personnel, rappelle que l'émotion n'est en soi pas un problème mais bien une ressource, même au travail. Le Groupe de confiance effectue dans son deuxième texte une incursion dans le champ de la psychologie sociale: amené à traiter des tensions au niveau de collectifs de travail, il s'intéresse aux **phénomènes groupaux** qui peuvent favoriser un esprit d'équipe mais aussi aux biais que le groupe peut induire et qui peuvent entraver son fonctionnement et son efficacité. Pour clore ce chapitre, les **rumeurs et ragots au travail** sont abordés, illustrations de phénomènes sociaux impactant la vie au travail ; l'objectif est de mieux cerner les contextes qui favorisent leur émergence, la fonction qu'ils remplissent et de contribuer à leur gestion.



L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET SON UTILITÉ DANS LE MANAGEMENT

Depuis la parution du bestseller de Daniel Goleman, «L'intelligence émotionnelle» (1995), le concept d'intelligence émotionnelle est devenu très à la mode dans le monde du management. Mais au fond de quoi parle-t-on? Quelle est la différence entre capacités cognitives et intelligence émotionnelle? En quoi l'intelligence émotionnelle peut être utile dans le management ou dans la gestion des relations humaines?

Le concept d'«intelligence émotionnelle» est apparu en 1990, suite à un article de deux chercheurs américains qui l'ont définie comme «l'habileté à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et les autres» (Peter Salovey, John Mayer, «Emotional intelligence», 1990). Être émotionnellement intelligent signifie donc être attentif à ses propres émotions et à celles des autres, savoir les distinguer les unes des autres, et savoir utiliser l'information qu'elles véhiculent pour orienter la pensée et l'action.

Dans la même période, Daniel Goleman (psychologue américain), fasciné par ces recherches, mène une étude auprès de 200 sociétés internationales dans le but d'arriver à comprendre le rôle de l'intelligence émotionnelle dans le monde du travail. Les résultats obtenus sont très intéressants : les meilleurs leaders, les cadres qui atteignent des performances exceptionnelles, ne sont pas ceux qui ont les meilleures capacités cognitives (qui regroupent différentes aptitudes, notamment la mémoire, les capacités analytiques, la rationalité, la capacité à résoudre des problèmes, l'aptitude décisionnelle, les capacités d'abstraction, la vision d'ensemble, la vision à long terme etc.), ni ceux qui ont les meilleures connaissances techniques et du métier, mais ceux dont l'intelligence émotionnelle est très fortement développée. Il définit ce type d'intelligence, comme la «capacité à reconnaître ses émotions, à comprendre leur influence sur ses performances et à les gérer positivement, ainsi que la capacité à reconnaître les émotions d'autrui, à en comprendre l'origine, à créer les meilleures conditions pour générer des émotions positives». Cette forme d'intelligence et les compétences qui en découlent seraient à l'origine des 2/3 des performances d'exception et leur influence serait deux fois plus importante que le savoir et les compétences techniques réunies. Sur la base de ces résultats, Daniel Goleman conclut que l'intelligence émotionnelle non seulement est complémentaire à l'intelligence rationnelle (capacités cognitives)¹, au savoir technique et à la connaissance du métier, mais est aussi un facteur clé de réussite.

En 1995, Daniel Goleman publie «Emotional intelligence, why it can matter more than IQ», qui devint rapidement un best-seller mondial. Selon lui, pour un cadre, il est indispensable d'avoir des qualités comme la capacité d'écoute, de compréhension du point de vue des autres, la capacité de prise en compte des idées d'autrui, la capacité à percevoir, comprendre et gérer les émotions.

D'autres chercheurs ont confirmé ces résultats : en 1996, David McClelland, en analysant une grande compagnie américaine active dans le secteur alimentaire, démontre que les cadres supérieurs ayant des compétences d'intelligence émotionnelle plus fortes obtiennent des performances supérieures de 20% par rapport à leurs collègues.

En 1998, Goleman publie l'article «What makes a leader» dans la prestigieuse «Harvard Business Review». Il décrit les cinq composantes de l'intelligence émotionnelle qui font un leader d'exception. Trois sont relatives à la gestion de soi (*self-management*) : la conscience de soi (*self-awareness*), la maîtrise de soi (*self-regulation*) et la motivation. Deux à la gestion des relations interpersonnelles (*relationship management*) : l'empathie et les compétences sociales (*social skill*). Le tableau page suivante résume les caractéristiques de ces composantes.

¹ Voir le «Petit lexique» à la fin de l'article.

Les cinq composantes de l'intelligence émotionnelle au travail selon D. Goleman²

		Définition	Caractéristiques
GESTION DE SOI	Conscience de soi (Self-awareness)	Savoir reconnaître et comprendre ses propres sentiments, émotions, états d'âme, motivations ainsi que leurs effets sur ses performances professionnelles et sur les autres.	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître ses forces et ses faiblesses • Avoir confiance en soi • Faire preuve d'humour vis-à-vis de soi-même
	Maîtrise de soi (Self-regulation)	La capacité à maîtriser, canaliser et gérer ses propres émotions et impulsions pour faciliter son travail. Savoir conserver son sang-froid et les idées claires dans un contexte de crise. Savoir rester concentré malgré le stress.	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrité et transparence • Adaptabilité et flexibilité (se sentir à l'aise avec les inévitables ambiguïtés du monde professionnel) • Ouverture au changement
	Motivation	Etre passionné par son travail pour des raisons allant au-delà des aspects financiers et de statut social. Savoir persévérer en dépit des obstacles et des déconvenues.	<ul style="list-style-type: none"> • Optimisme, savoir rester positif même face à l'échec • Forte volonté de réalisation des objectifs • Etre dévoué
GESTION DES RELATIONS INTERPERSONNELLES	Empathie	L'aptitude à comprendre les ressentis d'autrui, leurs besoins. La capacité à entretenir des rapports harmonieux avec une grande variété de personnes. Cependant, comprendre les autres ne signifie pas être d'accord avec eux.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à développer et retenir des talents • Savoir travailler avec des cultures différentes • Sens du service
	Compétences sociales	Savoir décrypter avec acuité les situations, les réseaux sociaux, les relations de pouvoir. Comprendre les forces politiques, les valeurs et les règles non dites. Développer les rapports et gérer les différends.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion du changement • Savoir persuader et négocier • Expertise dans le développement et la gestion

² Goleman Daniel, What makes a leader, in Harvard Business Review, January, 2004, n°3790

L'intelligence émotionnelle est ainsi indispensable dans la vie professionnelle pour communiquer efficacement et se montrer persuasif avec les autres, bien comprendre leurs émotions et leurs motivations, travailler étroitement et efficacement avec les membres d'une équipe, encourager la motivation, améliorer les relations avec un minimum de conflits. Elle trouve son utilité aussi pour gérer des états émotionnels difficiles (problèmes, limitations, etc.).

L'émotion en soi n'est donc pas un problème mais bien une ressource dans la mesure où elle fournit des informations essentielles sur ce que les personnes vivent et ressentent selon les contextes. Ce sont certains comportements produits par certaines émotions ainsi que leurs effets sur l'environnement qui peuvent poser problème. Etre intelligent émotionnellement consiste à s'assurer que les réponses émotionnelles soient efficaces et adaptées à la situation.

Prenons l'exemple d'un chef qui assiste à la présentation par un de ses cadres d'un important projet : la présentation est mal faite et le client n'est pas satisfait. Il pourrait laisser exploser sa colère et accabler son collaborateur, ou au contraire gérer sa déception et essayer de comprendre

les raisons d'un tel résultat. Il pourrait alors demander à voir son cadre après la présentation et lui faire part de sa déception en étant particulièrement attentif au mode de communication. Il pourrait ensuite entendre les arguments du cadre, en discuter et exposer son point de vue, ses attentes, ainsi que les possibles solutions futures. Le résultat? Un meilleur climat de travail, une confiance réciproque et des performances accrues. C'est la différence fondamentale entre influencer par la menace et la peur ou influencer par l'inspiration et la motivation.

L'intelligence émotionnelle est donc un facteur d'efficacité incontournable pour un manager et elle intervient à tous les niveaux de la vie professionnelle (et personnelle). C'est l'un des facteurs clé qui va permettre d'intégrer les divers paramètres de l'entreprise (caractéristiques de l'entreprise, caractéristiques et évolution de l'environnement global, attentes et tempérament des subordonnés) et personnels (style de vie, façon d'appréhender et faire face aux événements) afin d'arriver à adapter son style de management en fonction de tous ces paramètres. Dans un monde globalisé, caractérisé par des changements rapides, une concurrence accrue et des contraintes de plus en plus pressantes, il est fondamental d'avoir intégré cette «souplesse» managériale.

Peut-on apprendre à être intelligent émotionnellement?

D. Goleman répond par l'affirmative. Même si certaines personnes sont naturellement plus intelligentes au niveau émotionnel que d'autres, on peut apprendre tout au long de sa vie à améliorer son EQ (*Emotional Quotient* : quotient d'intelligence émotionnelle). Il faut s'entraîner à reconnaître et maîtriser ses émotions («qu'est-ce que je ressens?», «pourquoi je ressens cette émotion?», apprendre à se calmer...), mais aussi à prendre en compte l'émotivité de ses interlocuteurs (comprendre ce que l'autre ressent, se mettre à la place de l'autre).

Le sujet étant trop vaste pour être traité dans cet article, nous conseillons la lecture de l'ouvrage de Françoise Dorn et Elisabeth Couzon «Les émotions : développer son intelligence émotionnelle», ou encore celui de Sophie Morin «Vivre mieux au travail, s'affirmer et réguler ses émotions».

Nous signalons par ailleurs que tous les collaborateurs-trices de l'Etat ont la possibilité de suivre le cours «Gérer ses émotions dans ses relations professionnelles», dispensé par le service de formation de l'Etat (SFE). Ce cours fait aussi partie de la cartographie de formation destinée à tous les managers ayant la responsabilité d'une équipe.

Les individus qui font preuve d'intelligence émotionnelle

- sont conscients de leurs sentiments et peuvent les exprimer ;
- ont un regard positif sur eux-mêmes ;
- sont empathiques face aux sentiments d'autrui ;
- peuvent établir et maintenir des relations mutuellement satisfaisantes ;
- sont socialement responsables et ont la capacité d'être indépendants ;
- sont capables de bien gérer le stress et de garder un contrôle sur eux-mêmes.

UN PÔLE DE RECHERCHE EN SCIENCES AFFECTIVES À L'UNIVERSITÉ DE GENÈVE

Le **Centre interfacultaire en sciences affectives (CISA)**³ a été mis sur pied en 2005. Depuis 2013, il est dirigé par le professeur et auteur scientifique **David SANDERS**⁴ (qui, la même année, avait obtenu le prestigieux prix Latsis national⁵ pour son travail sur les émotions et leurs effets sur les fonctions cognitives).

Le CISA regroupe des personnes appartenant à l'Université de Genève ou extérieures à cette institution, qui exercent une activité de recherche ou d'enseignement en sciences affectives.

Il a pour objectif de développer la recherche fondamentale en sciences affectives, de faciliter les échanges interfacultaires, et de promouvoir les liens avec la cité dans ce domaine. Il mène aussi plusieurs projets en sciences appliquées notamment pour comprendre le rôle des émotions dans la musique et d'autres formes d'art, dans le monde du travail, ou encore comprendre les effets émotionnels des odeurs, les liens entre émotions et langage, l'influence des émotions sur de nombreux processus cognitifs tels que la mémoire, l'attention etc.⁶

En 2014, David Sanders avait donné une conférence pour les cadres supérieur-e-s de l'Etat et de ses entités, sur le thème «**Prise de décision et émotions**».

Petit lexique

Intelligence cognitive : Ensemble des aptitudes intellectuelles requises permettant d'acquérir des connaissances et de les utiliser de façon efficace pour résoudre les problèmes. C'est la manière de penser et d'utiliser les connaissances acquises par exemple pour résoudre des problèmes ou imaginer des stratégies. Jean Piaget la définissait comme une capacité d'adaptation, introduisant une conception dynamique qui souligne que l'intelligence se développe au travers des interactions d'un sujet avec son environnement.

Connaissances techniques : fait de connaître un ensemble de procédés et de moyens pratiques propres à une activité; avoir des compétences, être habile dans la pratique d'une activité.

Intelligence émotionnelle : capacité à réguler ses émotions et celles des autres, à les distinguer et à utiliser ces informations pour guider sa pensée et ses actions (D. Goleman).

Personnalité : intégration relativement permanente, stable et individualisée d'un ensemble de comportements, d'émotions et de cognitions, fondée sur des modes de réactions à l'environnement qui caractérisent chaque individu. C'est notre signature comportementale qui fait dire aux autres : «c'est bien vous!». La personnalité inclut à la fois le tempérament d'origine génétique et le caractère qui résulte des apprentissages et des événements de vie de chacun.

Emotion : réaction interne face à un événement important (exemple danger, deuil, recherche d'un partenaire etc.) qui affecte l'organisme tout entier, influence les comportements de réponse de l'individu et agit sur le degré de réussite des interactions avec l'environnement.



³ <http://www.unige.ch/cisa/index.html>

⁴ <http://cms.unige.ch/fapse/EmotionLab/Members/david-sander/index.php>

⁵ <http://www.snf.ch/fr/leFNS/events/prix-latsis-national/Pages/default.aspx>

⁶ Plusieurs auteurs, Douze ans de révolution affective, in CAMPUS, Le magazine scientifique de l'Université de Genève, juin 2017, n°129

LE GROUPE DE TRAVAIL, POUR LE MEILLEUR ET POUR LE PIRE?

Bien que l'activité du Groupe de confiance soit constituée principalement d'entretiens individuels (74,56% des usagers se satisfont d'un ou plusieurs entretiens individuels avec un conseiller ou une conseillère), la référence aux collectifs de travail avec lesquels les collaborateurs sont en relation est toujours à prendre en compte, jouant systématiquement un rôle dans l'éclosion et l'évolution des conflits ainsi que dans le climat de travail. C'est pourquoi le Groupe de confiance s'intéresse aux écrits psycho-sociaux sur les groupes, les mouvements d'influence, de cohésion, d'inclusion et d'exclusion qui y circulent, et souhaite partager cet intérêt avec vous.

L'individu indissociable de groupes d'appartenance et de la vie sociale

Si l'on se réfère aux définitions fournies par les dictionnaires, l'«individu» ne peut se concevoir sans un groupe de référence : Le Robert le définit comme «l'unité élémentaire dont se composent les sociétés» ; le Larousse comme «l'élément d'une population statistique». De fait, tout individu s'inscrit, avant même sa venue au monde, dans des groupes familiaux, socioculturels particuliers qui vont jouer un rôle clé dans la constitution de son identité : l'individu en hérite des histoires, des valeurs, des points de repères, des langages, des modèles auxquels il va chercher à se conformer ou au contraire à se distancer, qui en font sa spécificité et sa richesse.

Force et risques du groupe

La vie sociale est donc nécessaire au développement de l'individu. C'est grâce à l'intégration dans des groupes de vie que l'homme peut développer le sentiment d'être un humain parmi les humains et trouver sa place dans la société. Le psychanalyste C. Neri souligne le vécu positif de l'appartenance à un groupe qui peut apporter un sentiment de sécurité, contribuer fortement à l'estime de soi en représentant une source importante de confiance et de certitudes susceptibles de pallier à des sentiments de failles et d'incomplétude personnelles, ou encore donner un sentiment valorisant de faire partie d'un ensemble plus grand, plus fort, plus puissant, selon la fameuse formule «l'union fait la force». L'effet stimulant du groupe a également été mis en évidence par le psychologue et sociologue E. Mayo au début du XX^e siècle : son étude sur la productivité des ouvrières à la Western Electric près de Chicago a permis de constater que l'amélioration du rendement est davantage liée à la constitution d'un groupe solidaire avec un bon climat de travail qu'aux conditions matérielles de travail.

D'une manière générale, la mise en commun des forces individuelles dans un travail collectif est considérée comme une richesse : la réflexion et la décision de groupe est potentiellement supérieure à la décision individuelle puisqu'elle dispose de plus de points de vue et d'un faisceau de compétences plus large. Pourtant, divers auteurs spécialistes en psychologie sociale et en sociologie ont mis en évidence que le groupe peut aussi comporter des biais qui limitent la qualité des décisions de groupe. Est régulièrement évoqué le processus de «**conformisme**» qui peut amener un individu à modifier, de manière pas toujours pertinente, ses opinions ou ses comportements pour les mettre en accord avec ceux prônés par la majorité : cette dernière, du seul fait qu'elle existe, exercerait une pression sur ses membres à se conformer. C'est notamment le cas lorsqu'une «**pensée de groupe**» (*groupthink*), déjà décrite dans les années 1970 par I. Janis, se développe. Spécifique des groupes qui, dans un contexte stressant et sous la direction d'un leader autoritaire et partial, recherchent avant tout à sauvegarder leur cohésion, ce phénomène fait perdre aux membres du groupe leur indépendance d'esprit et leurs capacités critiques. La «pensée de groupe» se manifeste par la limitation de la recherche d'informations, l'évitement de la confrontation avec des hypothèses venant contredire les opinions déjà existantes ainsi que la perception stéréotypée des membres ayant une position minoritaire divergente, qui revêt dès lors le statut d'«adversaire», de «responsable» des

problèmes. Cette perception se combine à un optimisme excessif quant aux qualités morales et intellectuelles du groupe, encourageant une illusion rassurante d'unanimité et d'invulnérabilité.

S. Moscovici a mis l'accent sur le processus de **«polarisation»**, décrivant une tendance possible des groupes, en particulier lorsque l'enjeu de la discussion est important, à adopter des prises de position plus risquées et extrêmes que la moyenne des positions individuelles initiales. L'interaction groupale, par le biais de persuasion réciproque entre ses membres, d'une tendance de ses participants à accentuer les points de vue lorsqu'ils sont partagés ainsi que d'un besoin de démarcation et de différenciation des autres groupes, stimulerait un effet de radicalisation qui peut aboutir au meilleur comme au pire : l'actualité nous rappelle tous les jours combien les groupes peuvent générer des débordements violents et destructeurs, mais aussi des comportements de dévouement et de solidarité remarquables.

Ces divers développements illustrent que le groupe accepte difficilement les différences et que, se retrouver isolé dans son opinion comporte le risque de susciter de l'hostilité et fait peur.

Tolérer les conflits et intégrer les divergences d'opinions pour aboutir aux bonnes décisions et permettre aux collaborateurs de vivre ensemble

En 2002, C. Morel s'intéressait aux décisions absurdes prises par des organismes, des entreprises ou des groupes composés de personnes pourtant expérimentées et intelligentes (l'aviation, la marine nucléaire, la chirurgie, les randonnées de haute montagne...) ; il reprenait lui aussi les différents effets de groupe qui parasitent l'intelligence collective et aboutissent à de mauvaises décisions. Dans un deuxième tome paru récemment, il cherche à définir les facteurs de fiabilité des décisions. Il revalorise l'intelligence collective, développant la thèse que bien conduite, elle peut nous permettre d'éviter des erreurs d'appréciation, des mauvaises décisions parfois catastrophiques. Analysant le mode de fonctionnement de différents groupes et la pertinence des décisions prises, il observe que les risques d'erreurs humaines sont réduits lorsque chaque membre du groupe peut prendre part effectivement aux décisions, ce qui implique d'écouter chacun et d'inciter les plus silencieux à s'exprimer. Parmi les remèdes qu'il propose pour limiter la probabilité de prise d'une mauvaise décision, il insiste sur l'instauration de débats véritables encourageant les avis contradictoires, de tours de table permettant l'expression authentique de chacun. Dans cette optique, Morel recommande de privilégier, dans un grand nombre de situations, la prise de décision collégiale par rapport à la décision hiérarchique, rappelant combien l'autorité a besoin de consulter et de donner la parole aux experts techniques spécialistes de terrains, c'est-à-dire à ceux qui détiennent des connaissances métier et qui sont proches des opérations.

La référence à l'instauration de débats contradictoires fait écho à l'importance que C. Dejours accorde aux espaces de discussion ou «espaces de délibération» qu'il considère comme indispensables à l'établissement de règles opérationnelles de travail, de métier et de collaboration, insistant non seulement sur l'importance de débat «métier», technique et scientifique, mais aussi sur la discussion autour des valeurs morales, éthiques permettant aux collaborateurs de vivre ensemble.

Le Groupe de confiance reçoit des collaborateurs qui, au travers l'évocation de leurs conflits ou d'une dégradation du climat de travail, relatent leur difficulté à vivre ensemble. Il offre, entre autres prestations, un espace de médiation, donnant l'occasion aux personnes d'exprimer et de confronter leurs divergences pour tenter de construire une solution qui leur permette de poursuivre une collaboration qui tienne compte de leurs différences de points de vue et ainsi de construire un modus vivendi satisfaisant. Il arrive ainsi fréquemment que le conflit, à l'origine souvent banal, ait dégénéré faute d'avoir pu être abordé et géré ; dans de trop nombreux cas, les conflits sont devenus envahissants, ont généré un durcissement des positions, voire donné lieu à des actes abusifs individuels ou à des mouvements de groupe, que ces derniers soient dirigés à l'encontre d'un collaborateur ou constitutifs de clans qui s'opposent. Le développement d'une culture d'entreprise qui encouragerait l'expression des divergences de position, de valeurs, de mode de faire, favoriserait le doute, la réflexion, l'esprit critique et même l'acceptation des points de vue minoritaires semble être une voie prometteuse permettant de mieux vivre et travailler ensemble.



RUMEURS ET RAGOTS AU TRAVAIL

Définies par le Larousse comme un «ensemble confus de bruits, de sons, de voix provenant d'un lieu où de nombreuses personnes sont rassemblées», les rumeurs trouvent naturellement un terrain propice à leur éclosion dans les contextes professionnels. Elles occupent une place importante dans les situations que le Groupe de confiance est amené à traiter. Si elles égaient parfois les pause-café, elles engendrent souvent de sérieux malentendus, déstabilisent des services ou encore engendrent une souffrance importante en portant du discrédit sur des personnes. Nous avons donc décidé de nous pencher sur ce phénomène social en tentant de comprendre les contextes qui les favorisent et la fonction qu'elles remplissent, dans le but de mieux savoir quand et comment les gérer.

Les énoncés rumoraux présentent des caractéristiques générales. Ils empruntent des canaux parallèles à l'information officielle, dont ils sont généralement concurrents. Ils colportent, souvent par le bouche à oreille – les nouveaux modes de communication permettant de nos jours une variété de moyens –, des **croyanances non vérifiées**. Si les phénomènes rumoraux ne transmettent pas des informations forcément fausses, les auteurs s'accordent sur le fait qu'ils ont toutefois tendance à déformer, pouvant procéder par omission, par intensification, par généralisation et par ajout de détails. Leur source est souvent vague, les personnes qui les propagent se référant alors à un «on» indéterminé, ce qui permet une diffusion sans que la responsabilité d'un auteur soit engagée ; si leur origine est douteuse, leur contenu est crédibilisé lorsqu'un professionnel estimé compétent participe à leur diffusion, voire est considéré en être à la source.

En dehors de ces aspects généraux, plusieurs auteurs insistent sur le fait que le terme de «rumeur» est utilisé de manière générique pour des phénomènes qui mériteraient d'être distingués. Ainsi, il nous apparaît pertinent, en nous référant aux travaux de Difonizio et Bordia (2006) puis de Van de Winkel (2012), d'aborder la question de la rumeur au travail en différenciant «rumeur» et «ragot».

La rumeur

Les rumeurs apparaîtraient dans des contextes spécifiques. Le premier identifié est celui des **situations ambiguës**. Elles viseraient à combler un manque d'information créateur d'incertitude et donc anxiogène, en particulier dans les situations importantes comme celles concernant la stabilité ou la qualité de l'emploi : comment les coupes budgétaires vont-elles être effectuées? Quels changements mon nouveau chef va-t-il introduire? Pourquoi mon collègue est-il suspendu? La rumeur répond au besoin fondamental de savoir et de comprendre, de se rassurer face à un inconnu susceptible d'inquiéter. Elles produisent de l'information lorsque celle-ci n'est pas clairement diffusée. Dans ce contexte, les rumeurs servent à la compréhension collective, elles sont constituées d'hypothèses échangées et discutées en groupe qui, partagées, acquièrent le statut de croyances partagées. Elles répondent à un besoin collectif d'apport de sens. Ainsi, la diffusion de rumeurs permet de se préparer, de tenter de maîtriser l'avenir incertain, elle donne le sentiment de pouvoir agir plutôt que d'attendre passivement l'inconnu, même si, selon Simon (2015), «elle ne semble pas réduire l'anxiété ressentie par les individus».

La rumeur met ainsi en évidence le besoin d'information. Dans ce contexte, le meilleur moyen de gérer la rumeur est donc de la prévenir en identifiant les événements potentiellement anxiogènes et en adoptant sur ces points une attitude transparente, une communication laissant le moins d'ambiguïtés possibles.

La rumeur trouve aussi un terreau favorable à son développement dans les contextes de **conflit au sein d'un collectif de travail**. Il peut s'agir de tensions avec la hiérarchie comme par exemple à l'occasion d'un changement organisationnel, de l'introduction de nouvelles méthodes de travail en décalage avec les pratiques usuelles ou encore de problèmes en lien avec un mode de gestion estimé trop ou pas assez autoritaire. La rumeur consiste alors en une réponse collective à une

situation problématique pour le groupe, en particulier lorsque ce dernier estime que ses intérêts, son avis, ses priorités ne sont pas prises en compte par le management. Elle repose généralement sur des contenus négatifs qui décrédibilisent celui qui est estimé être à la source du conflit. Un exemple que nous entendons régulièrement au Groupe de confiance est de signifier que tel chef est attribué à telle équipe alors qu'il a eu des problèmes avec son équipe précédente, qui ont motivé son déplacement. La rumeur a ici la fonction de renforcer un sentiment de cohésion au sein d'un groupe d'opposition, de permettre d'exprimer des opinions généralement censurées et de défier l'autorité en répandant des informations qui contredisent les sources officielles. Il est difficile de mettre un terme à ce type de rumeurs. Les démentis s'avèrent d'autant plus inefficaces que la confiance en la hiérarchie est remise en question et sont généralement perçus comme une négation des problèmes. Les voies visant à la régulation des conflits apparaissent les meilleures solutions, rendant moindre l'intérêt de colporter de tels propos.

Les rumeurs trouvent aussi leur origine au sein d'un besoin de cohésion sociale. Elles apparaissent ainsi régulièrement dans des contextes de **menace identitaire** ressentie par le groupe, en particulier face à ceux dont les caractéristiques ne répondent pas aux normes acceptées par le collectif de travail. La rumeur se développe alors autour de contenus à connotation dépréciative et se base souvent sur des stéréotypes et des préjugés. Elle a pour fonction de se rehausser soi-même en rabaissant ceux qui présentent une menace de par leur différence. Il s'agit d'un phénomène s'apparentant à la discrimination qui, selon le contenu, peut être attentatoire à la personnalité et donc mériter une intervention de la hiérarchie pour rappeler les valeurs d'un cadre respectueux.

Les ragots

Les ragots consistent spécifiquement en des bavardages évaluatifs concernant des individus ; ils sont associés à des propos futiles et indiscrets, sont entachés d'une connotation péjorative, s'apparentent à des commérages. Leur fonction principale est d'éviter une situation d'isolement social, réelle ou potentielle, ils contribuent à **créer du lien social**. Celui qui transmet le ragot cherche à se placer dans une position sociale flatteuse : il détient des informations, parfois croustillantes, qui suscitent l'intérêt, il divertit les membres du groupe à qui il les confie, il juge. Ceux à qui le ragot est communiqué font partie de la confiance et donc du groupe. Le ragot apporte du liant en fournissant un sujet d'amusement commun. Le ragot fournit en outre des informations parfois socialement importantes sur les caractéristiques des membres individuels du groupe; en ce sens, il donne des repères aux nouveaux venus sur les particularités des uns et des autres, souvent avant même que le nouveau n'ait eu l'occasion de rencontrer tous les membres. Il renseigne aussi sur les normes du groupe et donc sur ce qu'il faut et ne faut pas faire pour en être accepté. Si le groupe admire Jules qui s'est acheté une Mercedes dernier cri, les nouveaux venus savent que certains signes d'aisance matériels peuvent aider à être valorisé.

Toutefois, la formation d'un réseau social ne s'effectue pas uniquement en tissant des liens mais aussi en brisant des liens concurrents. Ainsi, le ragot malveillant peut contribuer à ostraciser une personne et constitue une forme familière mais néanmoins potentiellement violente d'agression relationnelle même s'il porte sur des contenus qui peuvent paraître anodins, amusants, insignifiants. Annoncer que François, qui s'est mis à l'arrêt maladie, a été vu au marché avec sa famille suscite l'hostilité des collègues, surtout s'il s'agit d'un collègue bien vu par la hiérarchie. Le ragot peut constituer une atteinte à la personnalité par l'effet dévastateur qu'il produit sur l'image de la personne concernée et participer à du harcèlement psychologique du fait du ralliement groupal qu'il suscite.

Contrairement à la rumeur, la personne à l'origine du ragot est généralement identifiable et la véracité du propos diffusé plus facile à vérifier. La diffusion du ragot est aussi plus délimitée, circonscrite au cercle des personnes faisant partie du groupe intéressé. Il serait ainsi plus aisé d'intervenir auprès de son auteur par les moyens dont les hiérarchies disposent. Obtenir des excuses, voire un démenti en cas de propos fallacieux, recadrer et si justifié, sanctionner ce type de comportements nuisibles sont des voies nécessaires. Elles devraient idéalement être

accompagnées d'un travail plus groupal concernant le collectif de travail ainsi que d'une réflexion sur les comportements éthiques entre collaborateurs.

En conclusion

Les énoncés rumeurs participent à la communication informelle de toute organisation. Il s'agit d'un moyen de communication nécessaire aux individus faisant partie d'un collectif. Ils assument une fonction de lien social et leur éclosion peut être révélatrice d'une crise. Si nous avons relevé l'intérêt de différencier «rumeur» et «ragot», nous souhaitons préciser qu'il s'agit de phénomènes qui peuvent s'associer, les rumeurs s'alimentant volontiers de ragots. Notre propos est de souligner que pour tenter de les gérer, il est essentiel de comprendre le contexte dans lequel les énoncés rumeurs se sont développés et la fonction qu'ils occupent. C'est la prise en compte de ces éléments qui permettra à la hiérarchie de déterminer s'il est opportun d'agir en prévention, de traiter des problèmes de fond existant dans un service dont la rumeur ne serait qu'un élément révélateur parmi d'autres, ou encore de mettre un terme à des comportements attentatoires et non éthiques par un recadrage, ces interventions n'étant pas exclusives.

Au surplus, éviter de répandre ou de participer à la propagation de rumeur et de ragots qui peuvent avoir des effets dévastateurs sur un collectif ou un individu est l'affaire de tous.

La petite fable suivante, qui circule sur Internet, rappelle quelques principes qu'il tient à chacun d'appliquer :

Dans la Grèce antique, Socrate était loué pour sa sagesse.

Un jour, une de ses connaissances vint le voir tout excitée et lui dit :

- «Socrate, sais-tu ce que je viens d'apprendre à propos de Diogène?»

- «Un instant,» répondit Socrate, «avant de me raconter cela, tu dois passer un petit test. Je l'appelle le test à trois filtres. Voyons ce que tu as à me dire. Le premier test est celui de la vérité : es-tu absolument sûr que ce que tu vas me dire est la vérité?»

- «Non, en fait, j'en ai entendu parler».

- «Bien» dit Socrate, «tu ne sais donc pas si c'est vrai ou faux. Passons au second filtre : le filtre de la bonté. Est-ce que ce que tu vas me dire au sujet de Diogène est quelque chose de bon?»

- «Non ; au contraire».

- «Ainsi» continua Socrate, «tu t'apprêtes à me dire au sujet de Diogène quelque chose qui pourrait être mauvais alors que tu ne sais même pas si c'est vrai».

L'homme se sentit un peu embarrassé.

Socrate continua :

- «Tu peux quand même passer le test car il y a un troisième filtre, celui de l'utilité. Est-ce que ce que tu vas me dire au sujet de Diogène peut m'être utile?»

- «Utile? Non, pas vraiment».

- «Bien» conclut Socrate, «si ce que tu veux me dire n'est ni vrai, ni bon, ni même vraiment utile, pourquoi me le dire?»

L'homme se trouva honteux et resta sans voix.

Voilà qui illustre bien pourquoi Socrate fut un grand philosophe et tenu en telle estime.

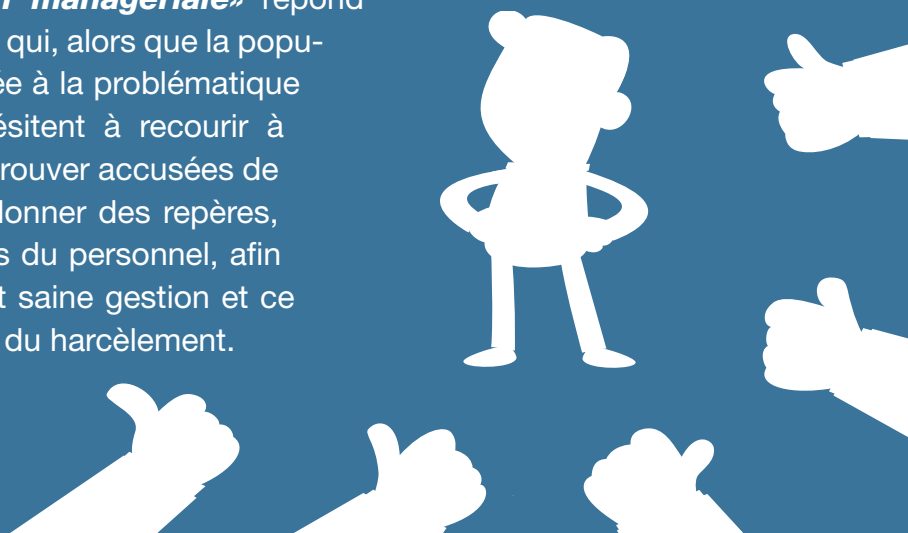
2

DE LA VIE DE GROUPE AU MANAGEMENT

Ce chapitre aborde tout d'abord en trois volets le thème de la recherche de reconnaissance, besoin largement partagé par les individus et les collectifs de travail. En effet, le vécu d'un manque de reconnaissance est évoqué de manière récurrente dans les situations traitées au Groupe de confiance, générant de fortes déceptions et démotivations, qui se répercutent sur l'efficacité du personnel.

Le premier volet porte un regard sur l'**évolution du monde du travail au cours de ces deux derniers siècles** et met en évidence combien les objectifs ont changé, le travail étant devenu aujourd'hui un lieu investi pour réaliser des ambitions personnelles, donner un sens à sa vie. Dès lors, les entreprises et les services sont confrontés à la nécessité de reconnaissance tant du travail réalisé que de l'implication et de l'engagement des membres de leurs équipes. Le deuxième article présente **différentes approches et modalités de la reconnaissance au travail**. Dans son troisième texte, consacré à la reconnaissance, le Groupe de confiance traite de la question de l'**évaluation des prestations** et du rôle qu'elle joue dans la reconnaissance du travailleur, mettant l'accent sur des points à prendre en considération, tant pour le manager que pour la personne évaluée, dans le but qu'appréciation et évaluation soient utiles et contribuent à une juste reconnaissance des efforts et du travail accomplis.

Les deux derniers articles de ce chapitre traitent de la gestion des conflits. Le texte **«De l'importance de prendre sa part de responsabilité dans le conflit et de formuler ses attentes de manière constructive»** souligne combien chacun, collaborateur et manager, a sa part de responsabilité dans l'éclosion et dans la résolution des conflits; il propose des outils concrets pour favoriser le dialogue et trouver une manière d'aborder les différends. Le dernier texte **«Harcèlement psychologique et saine gestion managériale»** répond notamment au souci des hiérarchies qui, alors que la population est de plus en plus sensibilisée à la problématique du harcèlement psychologique, hésitent à recourir à des recadrages par crainte de se retrouver accusées de pratiquer du mobbing. Il s'agit ici donner des repères, tant aux managers qu'aux membres du personnel, afin de tracer la limite entre une juste et saine gestion et ce qui relève de l'abus d'autorité, voire du harcèlement.



LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Impératif de productivité et réalisation de soi au travail : regard sur l'évolution du monde du travail au cours de ces deux derniers siècles

Nous constatons, à travers notre activité de conseiller-ère au Groupe de confiance, que le vécu d'un manque de reconnaissance est au centre de la quasi-totalité des situations traitées. S'agit-il d'un phénomène nouveau? Les méthodes pour quittancer et remercier les collaborateurs pour leurs prestations ont-elles changé? Pourquoi la reconnaissance apparaît-elle si importante sur le lieu de travail?

Pour répondre à ces interrogations, il nous semble pertinent de nous pencher sur l'évolution des modes de management de ces 150 dernières années, en mettant l'accent sur leurs répercussions sur le climat de travail et le vécu des travailleurs.

Replongeons-nous au XIX^e siècle, marqué par l'essor du développement industriel qui a stimulé les entrepreneurs à rechercher des formes d'organisation du travail propres à fournir le maximum de rendement. Dans ce contexte où l'accroissement de la consommation et donc de la production sont une priorité, l'industriel américain Frederick Winslow Taylor a élaboré une méthode, le taylorisme, qu'il a exposée dans un livre en 1911 et qui a été fortement suivie notamment dans le domaine de la sidérurgie, permettant d'accroître considérablement l'efficacité des ouvriers. Taylor estime que la condition pour réaliser une production de masse réside dans l'organisation et la discipline, toutes deux devant être déployées selon deux dimensions complémentaires :

- **la dimension verticale**, qui établit une stricte distinction entre les tâches dites d'exécution assumées par les ouvriers et les tâches de conception du travail et de formation d'autre part : les ingénieurs pensent et organisent le travail alors que les ouvriers doivent l'exécuter conformément aux instructions et à la formation dispensée par les cadres. Il s'agit d'une séparation radicale du travail intellectuel et du travail manuel.
- **la dimension horizontale**, qui aboutit à une décomposition du processus de production d'un bien en une suite de tâches simples confiées chacune à un ouvrier spécialisé. Les ingénieurs sont chargés d'identifier la manière la plus efficace de découper le travail, ce qui les amène à chronométrer chaque mouvement élémentaire, à éliminer les temps inutiles, à étudier les meilleurs outils pour réaliser chaque mouvement, à définir des recettes de fabrications que les ouvriers doivent appliquer.

Quelques années plus tard, en 1926, c'est au tour de Henry Ford, célèbre fondateur éponyme d'entreprises automobiles, de compléter les principes du taylorisme : sa recherche d'accroissement de la production est basée tout d'abord sur la standardisation des pièces à produire dans le but de développer une consommation de masse. Par ailleurs, il recourt à une stimulation financière, récompensant une hausse de la production par une augmentation de salaire, ce qui permet parallèlement de lutter contre des démissions contre-productives des ouvriers ; le coût de production reste contrôlé grâce à une économie de main-d'œuvre et de surface.

Ce cadre de travail basé sur la décomposition et la répétitivité des tâches n'a pas eu que des avantages pour les entreprises, la monotonie des tâches engendrant des troubles de l'attention et donc des erreurs de production. Il a également eu des conséquences pour les ouvriers, occasionnant des problèmes de santé et donc de l'absentéisme, provoqué de la démotivation et suscité de la révolte, posant la question de la réification de l'être humain : ce n'étaient plus les machines qui étaient au service de l'homme, mais l'homme qui servait les machines. Ce type d'organisation du travail basé sur des principes qui se heurtaient à toute velléité d'autonomie, d'individualité, de créativité, correspondait sans doute à une époque où les ouvriers acceptaient sans discuter de se soumettre aux directives de leur hiérarchie et se satisfaisaient de leur salaire dans la mesure où il leur permettait de couvrir les besoins de base de la famille, voire d'accéder à un meilleur confort.

Ce formatage vécu souvent comme avilissant joint à l'élévation globale du niveau de vie ont suscité des changements dans les attentes des personnes : conformément à la pyramide de Maslow, les travailleurs ayant dorénavant, pour la plupart, les moyens de satisfaire leurs besoins fondamentaux (alimentaires, de sécurité, etc.) ont recherché à répondre à leur besoin d'estime de soi et d'accomplissement personnel. Ainsi durant les dernières décennies, le tableau que nous avons présenté ici de manière schématique et simplifiée s'est considérablement transformé. Le travail est devenu un lieu investi de manière prioritaire pour réaliser des ambitions personnelles, parfois au détriment des sphères familiale et sociale, qui aujourd'hui tendent à s'effriter et ne sont souvent plus les piliers autour desquels l'humain s'enracine. Ce changement s'est opéré au niveau des individus qui, devant par ailleurs toujours davantage s'engager dans des formations longues et exigeantes pour prétendre accéder à un poste, veulent pouvoir s'impliquer dans leur travail en tant que personne et recevoir à travers lui une confirmation de leurs propres compétences, de leur valeur. Plus question de travailler uniquement pour un salaire et de «faire son travail juste comme il faut» ; au contraire, travailler de nos jours s'accompagne d'un surplus d'investissement personnel, d'une recherche de sens et d'accomplissement de soi.

D'autres facteurs ont participé à cette implication du «personnel», de la «vie privée» dans le monde du travail. Parmi eux, Lallement mentionne deux facteurs importants :

1. L'entrée massive des femmes sur le marché du travail, qui a forcé les milieux professionnels à tenir compte non seulement des exigences des entreprises mais à trouver des formes d'engagement permettant de tenir compte des impératifs de la vie de famille : la flexibilisation des horaires, l'emploi à temps partiel, le télétravail, la création de crèches dans les entreprises sont des exemples de modifications du cadre du travail visant à permettre de concilier vie privée et travail, modifications qui s'étendent bien au-delà de ces mesures visibles et qui colorent dorénavant toutes les relations au travail⁷.
2. L'augmentation importante du nombre de postes axés sur la relation de service : l'accent mis sur la formation, l'information, le conseil, les soins, l'analyse, le contrôle ne cesse de prendre de l'ampleur dans les entreprises. Travailler aujourd'hui, c'est donc de plus en plus travailler sur et avec autrui, être impliqué dans une relation où la clé du travail bien fait réside dans l'instauration d'une relation bien gérée et bien négociée. Dans ce type d'activité encore plus que dans toute autre, il n'y a pas de recette toute faite mais un savoir-être qui ne s'apprend pas toujours et est fortement influencé par les qualités personnelles.

Les entreprises ont également joué un rôle important dans ce changement. Elles ont entendu l'aspiration des travailleurs à la réalisation de soi dans le champ professionnel et y trouvent aussi leur intérêt : soumises toujours davantage à des pressions économiques, à la concurrence, à des lois protégeant notamment les droits et la personnalité des travailleurs, beaucoup d'entre elles orientent leur management vers la participation et attendent dorénavant de leurs collaborateurs qu'ils adoptent quasiment une attitude d'«entrepreneur», fassent preuve de créativité, d'engagement, qu'ils se responsabilisent et participent à la mise en œuvre de solutions pour aider l'entreprise dans son développement.

Ainsi, le contexte actuel du monde du travail est marqué non seulement par le désir des travailleurs de donner un sens à leur trajectoire personnelle à travers leurs réalisations professionnelles, mais aussi par un impératif de performance, les entreprises engageant volontiers les travailleurs à réaliser des objectifs complexes, inédits, voire parfois hasardeux. Alors que les critères pour être un bon ouvrier attaché à la production sont clairement définissables (être ponctuel, faire ses heures, respecter le règlement...) et son efficacité quantifiable, bien faire son travail est devenu aujourd'hui dans bien des cas difficile : le chemin pour atteindre les objectifs fixés n'est souvent pas tracé d'avance et

⁷ La conciliation entre vie privée et vie professionnelle figure parmi les sept facteurs de bien-être au travail définis par Jean-Pierre Brun comme nécessaires tant au rendement individuel qu'à la santé des entreprises.

les moyens pour y parvenir sont souvent jugés insuffisants. Par ailleurs, l'augmentation importante du secteur tertiaire pose des problèmes d'objectif et d'évaluation des prestations, la quantité de services fournis risquant d'être contraire à la qualité : bien répondre à un client nécessite non seulement des compétences techniques, mais aussi de prendre soin du relationnel, ce qui, au-delà du savoir-être, prend du temps. Et lorsque l'objectif quantitatif est défini par la direction comme prioritaire, les travailleurs engagés dans une profession où le relationnel est important expriment souvent leur désarroi face à un travail qui selon eux perd son sens et sa substance. Faire du bon travail aujourd'hui est donc devenu une tâche complexe qui met à l'épreuve les compétences métier des collaborateurs autant que leur sens relationnel, leur créativité, leur débrouillardise, leur autonomie et une bonne dose d'abnégation, tout en demandant souvent paradoxalement le respect de la voie hiérarchique, du cadre structurel et organisationnel qui restent une priorité.

En retour de cette forte implication engageant leur personne toute entière, les employés ne se satisfont souvent plus d'un bon salaire mais attendent, au-delà d'un soutien de leur hiérarchie et d'une attitude respectueuse, **une reconnaissance de leur implication personnelle**. Cette reconnaissance est revendiquée non seulement pour le travail finalisé mais aussi pour la part invisible et non quantifiable des démarches entreprises, pour la part subjective engagée. Ainsi, la plupart des



collaborateurs qui consultent le Groupe de confiance expriment pouvoir s'accommoder de la quantité de travail à accomplir, des horaires contraignants, de la complexité des tâches à réaliser et même du stress que tous ces facteurs occasionnent pour autant que l'originalité de leur contribution et leurs efforts personnels soient reconnus.

Cette quête de reconnaissance, qualifiée par A. Caillé de «nouveau phénomène social» se déployant bien au-delà du monde du travail, pose de nouveaux problèmes au management et aux travailleurs :

- Que reconnaître dès lors que reconnaître la part relationnelle et créative du travail revient souvent à donner un retour sur des qualités non mesurables dont l'évaluation dépend en grande partie de la subjectivité de celui qui les apprécie?
- Qui reconnaître : l'individu? Le groupe de travail? Dans quelle mesure l'accent mis sur la valorisation spécifique d'un individu risque-t-elle de nuire à la vie de l'équipe et de devenir contre-productive à une réalisation collective?
- Comment reconnaître : la récompense pécuniaire est-elle un médium acceptable au service d'une politique de la reconnaissance? L'éloge peut-elle se substituer à une prime ou à une promotion?
- Par qui doit s'exercer la reconnaissance : par les pairs bien placés pour observer et apprécier l'effort, l'ingéniosité, la qualité des compétences métier? Par une hiérarchie qui apprécierait la réalisation ou non des objectifs fixés? Par les clients et les usagers satisfaits de la prestation reçue? Par le travailleur s'évaluant lui-même?

Ces questions multiples et complexes donneront l'occasion au Groupe de confiance de poursuivre sa réflexion sur ce thème lors d'ultérieures lettres d'information. Pour l'heure, il ne peut que souligner que la responsabilisation et l'autonomie désormais souvent offertes aux collaborateurs sont à double tranchant : si elles présentent une potentialité de réalisation de soi, elles comportent également le paradoxe d'évaluer les travailleurs sur l'atteinte ou non d'objectifs fixés – qui restent généralement centrés sur la rentabilité – en négligeant souvent, du moins partiellement, la créativité et l'engagement déployés ainsi que la part de difficultés imputables à des problèmes organisationnels et managériaux.



Différentes approches et modalités de reconnaissance au travail

Bien que correspondant certes à un besoin vieux comme le monde, la quête de reconnaissance revêt aujourd'hui une acuité toute particulière au point d'apparaître comme un nouveau phénomène social qui se déploie bien au-delà du monde du travail. Au Groupe de confiance, nous avons pu remarquer que le sentiment d'un manque de reconnaissance est au centre de la quasi-totalité des situations traitées, ce qui nous a amené à aborder cette question dans notre lettre d'information de février 2015. Nous y relevons que ce besoin pose de nouveaux problèmes tant au management qu'aux travailleurs : comment la reconnaissance au travail peut-elle ou doit-elle être manifestée, qui et quoi reconnaître, comment, quand et par qui? Telles sont les questions auxquelles le monde du travail doit aujourd'hui faire face.

J.-P. Brun et N. Dugas, effectuant un survol de la littérature scientifique, retracent quatre principales approches de la reconnaissance au travail en évoquant comment chacune peut déboucher sur une mise en pratique dans le monde du travail.

- 1. La perspective éthique** promeut l'idée que la reconnaissance est une question de dignité humaine, de justice sociale; elle souligne que le travailleur ne peut être considéré uniquement comme un numéro, un cas, un dossier. La reconnaissance éthique de l'être humain vise notamment à une clarification, de la part de la direction, des pratiques organisationnelles de manière à aboutir à une répartition équitable des tâches et des rétributions en fonction des normes et des contributions effectives des employés. Elle implique aussi de réfléchir aux enjeux humains

et éthiques des décisions prises par le management qui ne devrait pas viser uniquement des critères de rentabilité mais favoriser aussi une culture organisationnelle respectueuse des valeurs individuelles ; dans ce sens, il s'agit tant pour le manager que pour le collaborateur de travailler sur des tâches qui ne vont pas à l'encontre de leurs croyances et valeurs fondamentales.

- 2. La conception humaniste et existentielle** met l'accent sur la reconnaissance du caractère unique de chaque individu et de son parcours. La croyance qui alimente une telle conception repose sur la confiance fondamentale en l'humain ainsi que sur le potentiel des personnes et des collectivités, l'idée étant qu'en procurant aux personnes les conditions favorables financières et matérielles, mais surtout relationnelles, communicationnelles, de pouvoir et d'autonomie, ces personnes s'engageront plus aisément de façon solidaire, positive et avec plus de créativité dans leur travail. Cette conception vise à mettre en valeur les compétences et l'expertise propre à chaque individu ; il s'agit d'une reconnaissance accordée a priori, selon le principe d'égalité des êtres du fait de leur appartenance commune à l'humanité. L'expérience de la reconnaissance existentielle contribue à donner aux collaborateurs le sentiment qu'ils sont respectés dans leur intégrité et leur singularité tant physique qu'affective, psychologique et cognitive. Sur le plan pratique, cette reconnaissance peut par exemple se manifester par une information régulière de la part du management au personnel sur les objectifs et les stratégies du service, par une consultation voire une participation du personnel à différentes phases de conception de projets, ou encore par l'autorisation d'aménagements personnalisés et d'horaires flexibles dans la mesure où ils ne contreviennent pas à la bonne marche du service; cet accent mis sur la reconnaissance des individus encourage également le supérieur hiérarchique à se montrer accessible et visible et favorise un soutien mutuel entre collègues en fonction des compétences spécifiques de chacun.

- 3. L'approche psychodynamique du travail**, dont C. Dejours est le fondateur, s'intéresse au vécu subjectif des travailleurs ainsi qu'aux stratégies individuelles et collectives de défense qu'ils déploient pour préserver leur équilibre psychique dans des conditions de travail souvent déstabilisantes : le contexte économique actuel implique des objectifs de rentabilité qui soumettent les travailleurs à des défis stratégiques, à des adaptations multiples, devant être prêts à redoubler d'effort pour s'acquitter de tâches qui se complexifient, tout en ayant souvent des moyens qui diminuent. La reconnaissance représente une contribution attendue par le collaborateur et qui se situe essentiellement à un niveau symbolique : elle permet de donner du sens à l'effort, une signification sociale à la souffrance occasionnée par la difficulté à réaliser son travail. Elle touche à deux formes de jugement :
 - a. Un jugement d'utilité technique, sociale ou économique, formulé par les clients, mais surtout par la hiérarchie, cette dernière devant évaluer dans quelle mesure le travailleur a répondu aux tâches et objectifs fixés. Or Dejours souligne combien cette évaluation est rendue difficile par la différence existant entre le travail prescrit et le travail réel. En effet, la réalité du travail confronte les collaborateurs à des imprévus, à une réalité qui les pousse, pour être efficace, à penser et agir souvent autrement que ce que l'organisation a prévu et ainsi à faire preuve d'ingéniosité pas toujours reconnue et donc appréciée à sa juste valeur.
 - b. Un jugement de beauté, qui porte sur la qualité du travail accompli et qui serait exprimé par les pairs qui, plus que les autres, sont en mesure de juger de la qualité du travail accompli, des compétences métier, mais aussi de l'ingéniosité, des efforts fournis par la personne pour faire face aux défis quotidiens.

La psychodynamique du travail met ainsi l'accent sur une reconnaissance de l'investissement et de l'effort fourni et non seulement sur la réalisation ou non d'objectifs. Elle implique d'une part une certaine proximité du manager, qui est nécessaire pour qu'il puisse apprécier la réalité du travail et la manière dont il a été accompli, l'énergie qui a été déployée et qui n'a pas forcément abouti à des résultats visibles; d'autre part elle nécessite un collectif de travail suffisamment solidaire pour que ses membres expriment une reconnaissance entre pairs.

4. **L'approche comportementaliste**, à l'opposé de la précédente, vise à renforcer, par l'usage de récompenses, les comportements souhaités par l'entreprise en termes de résultats. Il s'agit d'une reconnaissance exprimée a posteriori et qui porte principalement sur l'efficacité et l'utilité du travail réalisé ; elle a trait au rendement, à la productivité, à la performance de l'employé, de même qu'à l'évaluation de ses échecs et de ses réussites. Elle peut se manifester de manière informelle par des félicitations spontanées de pairs ou du supérieur hiérarchique lors d'une réunion d'équipe par exemple. La logique comportementaliste favorise cependant la reconnaissance formelle sous forme de remises de primes, de bonus, de cérémonies mettant en valeur une contribution particulière. Cette reconnaissance par la récompense stimule la concurrence entre collaborateurs et de ce fait risque d'engendrer des effets pervers (jalousie, sentiment d'injustice, altération de l'esprit d'équipe). C'est la raison pour laquelle, la récompense est rarement préconisée comme seul mode de reconnaissance du travail des employés.

Reconnaître

Ces approches complémentaires mettent en évidence que la reconnaissance est un processus complexe qui répond à des besoins multiples et peut prendre des formes variées. Brun considère qu'elle constitue «d'abord une réaction constructive ; il s'agit aussi d'un jugement posé sur la contribution de la personne, tant en matière de pratique de travail qu'en matière d'investissement personnel et de mobilisation». Si la reconnaissance est le plus souvent l'affaire de la hiérarchie de proximité, sa potentielle diversité de sens et de forme implique qu'elle mériterait d'être exercée à différents niveaux au sein des lieux de travail : par le public, par les pairs, par les différents échelons hiérarchiques, par l'institution entière à travers la préconisation de valeurs d'équité, de respect des spécificités et aspirations individuelles, d'un intérêt porté sur les individus et non exclusivement sur les résultats. Pour porter ses fruits, elle doit être authentique (et ne pas constituer en une manipulation managériale), justifiée, spécifique à une ou des situations précises, proportionnée et pratiquée



avec impartialité. Elle peut être personnalisée mais aussi adressée à un collectif, se pratiquer sur une base régulière ou ponctuellement, consister en manifestations formelles ou informelles, s'exprimer en privé ou face à un collectif, prendre des formes pécuniaire ou revêtir des formes symboliques.

Cette multiplicité des formes de reconnaissance possibles voire recommandables au sein d'une entreprise a de quoi rendre perplexes tout management : comment faire pour bien faire? Faut-il tout faire? Qu'est-il essentiel de reconnaître? Les premiers résultats d'une récente enquête de Jean-Pierre Brun, dans le cadre de son partenariat avec «Empreinte humaine» sur la reconnaissance au travail fournissent quelques pistes prioritaires, constatant notamment que :

- la reconnaissance informelle (gestes d'appréciation, paroles ou feed-back sur le travail réalisé) est considérée par les employés comme nettement plus importante que les formes de reconnaissances plus formelles (activités structurées pour reconnaître la contribution au travail tels gala, trophée, prix...);
- la reconnaissance de la part du Top Management est considérée sans grande importance, contrairement à la reconnaissance par le responsable direct ;
- l'autonomie dans le travail, la reconnaissance et la possibilité d'exprimer ses idées sont trois leviers essentiels de la performance ;
- de manière globale, **à peine 50%** des répondants au sondage disent avoir reçu une marque de reconnaissance dans le dernier mois.

La reconnaissance n'est donc pas forcément coûteuse sur le plan financier, mais est une forme de rétribution qui a une portée affective sur celui qui la reçoit – ou ne la reçoit pas –, connue pour favoriser la motivation et la santé au travail, et ainsi donc aussi, la performance. Son développement représente un mode de management proactif et prometteur à côté de pratiques plus classiques de gestion des ressources humaines aujourd'hui encore souvent très orientées vers le contrôle et la sanction comme mode de conduite des personnes.



Evaluation et reconnaissance

Paul⁸ vient au Groupe de confiance exposer la dégradation de sa relation avec son supérieur hiérarchique suite à son récent entretien d'évaluation et de développement personnel (EEDP) : son chef, ancien collègue récemment nommé à ce poste, lui a reproché des manquements importants dans la tenue de ses dossiers. Paul est choqué : alors qu'il travaille depuis plus de dix ans dans ce service, il a toujours eu des évaluations positives et personne ne lui a jamais fait de remarque à ce sujet. Il estime que les critiques de son nouveau supérieur hiérarchique sont en décalage avec les exigences de ses prédécesseurs et que son chef aurait dû lui exprimer ses attentes dans un entretien préalable à celui de l'évaluation de manière à ce qu'il ait l'occasion d'en prendre connaissance et de s'y adapter ; Paul est en outre fâché des précisions que son chef lui aurait fournies : ses lacunes en matière de tenue des dossiers seraient connues de tous mais, étant une forte tête, aucun de ses supérieurs hiérarchiques n'aurait jamais osé les lui signifier. Surtout, Paul estime que l'essentiel de son effort n'est pas mentionné dans son évaluation : il a dû remplacer un collègue à l'arrêt maladie et a effectué de nombreuses heures supplémentaires, privilégiant le traitement des usagers à celui des dossiers ; un changement de programme informatique a créé plusieurs couacs et fait perdre du temps. De plus, dans ce contexte de surcharge du service, il a su traiter seul et à satisfaction une situation professionnelle extrêmement délicate, évitant de solliciter son chef, qui était lui aussi débordé. Paul est démotivé et se demande si le manque de reconnaissance de son implication personnelle et de ses compétences professionnelles n'est pas en lien avec la difficulté de son chef à assoir son autorité de responsable d'équipe, sachant que Paul en est un pilier.

⁸ Prénom fictif.

Il se sent injustement déprécié. D'ailleurs il remarque qu'en réunion d'équipe son chef évite de lui donner la parole et remet régulièrement en questions ses avis.

Cet exemple est illustratif des fréquentes consultations sollicitées au Groupe de confiance suite à un EEDP, lequel apparaît régulièrement l'objet, voire le révélateur, de tensions : d'un côté l'évaluateur peine à exposer et à faire entendre ses remarques et critiques ; de l'autre côté l'évalué déclare être en désaccord avec les appréciations formulées, estimant qu'elles ne sont pas le reflet de ses efforts et que ses compétences ne sont pas reconnues à leur juste valeur. Force est de constater que dans bien des cas, contrairement à ce qui est préconisé dans le Guide de l'entretien de l'évaluation et de développement personnel, l'EEDP n'est pas «un moment de communication privilégié», n'atteint pas toujours son objectif de «reconnaissance par la valorisation de la contribution de la personne», ni ne stimule «le maintien et le développement de ses compétences»; il ne se déroule pas forcément dans un climat de confiance qui encourage les intervenants à s'exprimer librement et ne favorise pas toujours la motivation et la responsabilisation du collaborateur.

Alors que le travail est devenu aujourd'hui un lieu investi de manière prioritaire pour réaliser des ambitions personnelles, les collaborateurs, qui souvent s'engagent fortement dans leur travail, attendent non seulement une rémunération salariale pour leur effort, mais aussi une reconnaissance pour leur implication personnelle pour la créativité et l'ingéniosité déployées, pour le tact relationnel manifesté autant avec les usagers qu'avec les collègues. Le processus d'évaluation, préconisé dans la plupart des services et entreprises actuels comme moyen nécessaire, tant pour l'employé que pour l'employeur, au développement des performances, joue un rôle primordial dans la reconnaissance du travailleur. Comment en faire un outil utile et non un écueil source de frustrations, déceptions et démotivation?

Quelques principes importants à respecter

En se référant aux situations traitées au Groupe de confiance pour lesquelles le conflit autour de l'entretien d'évaluation a pris une place importante, nous souhaitons attirer l'attention sur les points suivants.

Il est tout d'abord important de **bien distinguer l'entretien d'évaluation et de développement personnel du *feedback*** (voir texte sur le *feedback* p. 41). L'EEDP répond à une procédure formalisée qui met en commun le bilan de l'employeur et de l'employé retraçant l'évolution de la personne concernée sur une durée – à l'Etat de Genève en principe de deux ans, hors période d'essai – ; il aboutit à un document joint au dossier du collaborateur. Il ne devrait en principe pas contenir de reproche jamais signalé auparavant, de critiques sur un travail effectué plusieurs mois en arrière, à la différence du *feedback*. Le *feedback* doit en effet être l'outil privilégié pour transmettre, au moment des faits observés, un retour qui peut être positif ou négatif, et qui doit donner au collaborateur des informations sur sa prestation lui permettant de cerner ce qui peut, voire doit être amélioré. C'est ainsi que certaines personnes qui entendent pour la première fois au cours de leur entretien d'évaluation des critiques relatives à des faits remontant à plusieurs mois ont le sentiment d'être piégées et de devoir porter dans leur dossier la marque d'un reproche alors qu'elles auraient très bien pu y remédier si on le leur avait signalé.

L'évaluation doit bien sûr porter sur un **panorama complet du travail effectué** durant la période concernée, et non être uniquement focalisée sur les éléments d'insuffisance repérés. Il est ainsi important que les points forts, les efforts, l'investissement du collaborateur soient également relevés et reconnus même s'ils n'ont pas abouti au résultat escompté.

Il est d'ailleurs tentant, alors que les services et entreprises sont soumis à la pression de la rentabilité et des restrictions budgétaires, d'axer l'évaluation du collaborateur principalement sur la réalisation des objectifs fixés. Il apparaît toutefois essentiel de **ne pas porter une attention aux seuls résultats escomptés**. Dans la mesure où les méthodes de management actuelles tendent à encourager les employés à faire preuve d'autonomie, de responsabilisation, voire à adopter une attitude entrepreneuriale pour participer au bon développement du service ou de l'entreprise,

le chemin à prendre pour atteindre les objectifs fixés n'est ainsi souvent pas tracé d'avance et ce d'autant plus que les moyens pour y parvenir sont souvent estimés insuffisants. Au surplus, il n'est pas rare que le travail tel que défini dans le cahier des charges nécessite des adaptations de la part du collaborateur, le travail réel s'avérant bien souvent différent du travail prescrit en particulier dans le contexte actuel du travail souvent marqué par l'instabilité tant des personnes que des modes organisationnels. Apprécier et reconnaître la réalité de l'engagement, de l'inventivité, de la créativité du collaborateur au cours de la période évaluée même si les objectifs ne sont pas ou que partiellement atteints permet de sauvegarder l'estime de soi malgré les échecs et est un facteur essentiel de motivation.

L'évaluation porte en outre sur la réalisation d'objectifs fixés à la fin de la période précédente. Or cette réalisation n'est souvent pas uniquement le fait de la compétence ou de la bonne volonté de l'employé évalué. L'évaluateur doit ainsi avoir une proximité suffisante pour pouvoir **analyser et prendre en compte l'ensemble des facteurs intervenant dans le contexte professionnel susceptibles d'influencer la performance du collaborateur**. L'influence de l'ensemble de l'équipe avec ses éventuels absents, les changements institutionnels, l'introduction de matériel et de procédures nouvelles, les restrictions budgétaires sont des paramètres souvent évoqués comme sources de perturbation du travail.

L'évaluation doit être objective et non refléter la qualité de la relation entre le collaborateur et l'évaluateur. Ceci est particulièrement difficile dans les cas de tensions où l'EEDP risque bien d'être le lieu du règlement de compte des conflits. Il sera d'autant plus difficile pour un responsable d'évaluer objectivement son collaborateur et s'il y parvient, sa référence à des éventuels points à améliorer risque bien d'être contestée et son appréciation critique attribuée par la personne évaluée à un manque d'impartialité. Il est donc préférable de prendre le temps d'aborder, préalablement à l'EEDP, les sujets conflictuels en utilisant les moyens spécifiques dont un manager dispose : entretien individuel, accompagné ou pas de personnes ressources pour les deux partenaires, médiation par exemple si le conflit est essentiellement relationnel.

Il est clair que selon la qualité des prestations fournies et le comportement de la personne évaluée, l'EEDP devra mentionner les manquements observés, les prestations à améliorer, qui auront donc idéalement déjà été signalés au cours des *feedback* antérieurs réussis. Il s'agit d'une tâche sensible que certains managers semblent éviter. Il n'est en effet pas rare de recevoir au Groupe de confiance des hiérarchiques qui se plaignent de manquements importants dans le comportement ou les prestations d'un collaborateur alors que les EEDP de ce dernier sont vierges de tout reproche. Le collaborateur concerné n'aura donc pas eu les retours nécessaires à l'amélioration de son travail et sera exposé à des critiques souvent vécues comme injustes lorsque son chef aura décidé de les formuler ou lors d'un changement hiérarchique. Le choix des termes notifiant les manquements a toute son importance, **les critiques devant être formulées sur un mode acceptable, respectant la dignité de la personne** : les propos doivent faire référence à des actes professionnels problématiques et non consister en jugement de l'individu ; ils doivent être mesurés, dépourvus d'agressivité voire de mépris.

Quant à la personne évaluée, elle doit procéder à une introspection réaliste de ses prestations et se préparer à ce qu'un regard critique, avec un point de vue différent du sien, soit porté sur elle. Elle doit accepter d'être perfectible, de ne pas entendre que des compliments et comprendre la mention de points à améliorer avant tout comme un moyen de réajustement, une source de progression alors que les critiques sont souvent vécues comme une source de blessure et engendrent une réaction de défense et de protestation.

Nous espérons, par la mention de ces précautions, contribuer à ce que l'entretien d'évaluation, souvent craint tant par le collaborateur que son supérieur, se rapproche de ce qu'il devrait idéalement être : un moment de rencontre entre deux personnes associées à la réalisation d'une mission, reliées par un lien hiérarchique et faisant un bilan sur une période écoulée. Il s'agit d'un échange de points de vue, d'appréciations qui peuvent être concordantes ou divergentes mais dont le but est d'apprécier l'adéquation des prestations fournies par un collaborateur par rapport à sa fonction, en

prenant compte des caractéristiques de son environnement de travail ; il s'agit de l'occasion par excellence de reconnaître le travail et les efforts fournis par la personne évaluée et de contribuer à mobiliser ses ressources et sa motivation dans une perspective d'avenir.



DE L'IMPORTANCE DE PRENDRE SA PART DE RESPONSABILITÉ DANS LE CONFLIT ET DE FORMULER SES ATTENTES DE MANIÈRE CONSTRUCTIVE

«Les différences ne sont pas censées séparer, aliéner. Nous sommes justement différents afin de comprendre que nous avons besoin les uns des autres», Desmond Tutu, Prix Nobel de la paix en 1984.

L'activité principale du Groupe de confiance consiste à accueillir en entretien des collaborateurs et collaboratrices de l'Etat de Genève qui vivent un conflit sur leur lieu de travail, susceptible de dégénérer en atteinte à la personnalité, voire en harcèlement. Au cours de ces entretiens qui visent à aider les personnes à mieux comprendre leur situation, à trouver des issues à leurs difficultés, celles-ci évoquent souvent le fait de ne pas savoir comment réagir face aux différents épisodes conflictuels éprouvants qu'elles sont amenées à vivre au quotidien. Elles se demandent par exemple comment répondre à des propos ressentis comme blessants ou humiliants, à une répartition perçue comme inéquitable du travail.

Certaines d'entre elles relatent le fait de n'avoir rien osé dire et essaient de supporter passivement des comportements ou des situations qui les font souffrir, en espérant que leur attitude docile et conciliante soit la voie vers l'apaisement. A l'opposé, d'autres relatent comment, n'étant pas de nature à se laisser faire, elles sont montées aux barricades, ont vertement déclaré leur manière de penser, ont parfois explosé dans des explications ou ont exprimé maladroitement leur difficulté à un collègue, à un collaborateur ou à leur hiérarchie, générant chez leur interlocuteur incompréhension et tension.

Pour aider les personnes à réagir face aux tensions relationnelles sans les amplifier, un groupe de travail constitué de représentants des ressources humaines et du Groupe de confiance ont élaboré une plateforme de prévention et de gestion des conflits au sein du personnel de l'administration cantonale dorénavant accessible par le lien Intranet-Etat suivant : https://ge.ch/elearningportal/?courseID=gestion_des_conflits.

Nous souhaitons accompagner cette sensibilisation de repères pratiques complémentaires et rappeler dans cet article, tant à l'attention des collaborateurs que de leur hiérarchie, **l'importance de prendre sa part de responsabilité dans le conflit**, de veiller à formuler son ressenti, son seuil de tolérance, ce qui est vécu comme inacceptable, son mécontentement de manière constructive ou encore d'accueillir avec empathie la demande d'autrui. Cette posture permet de contribuer au maintien d'un climat de travail harmonieux et d'une collaboration opérante et de sortir d'un sentiment d'impuissance, voire de victimisation.

Prendre la responsabilité de subir ou de ne pas subir en communiquant

Dans un contexte professionnel, les personnes qui n'osent pas exprimer ce qui est important pour elles s'adaptent souvent au mode de procéder de leurs collègues, de leurs collaborateurs ou de leur hiérarchie, quitte à ce que leurs prestations, voire leur état de santé se péjorent de par la situation d'inconfort. Il s'agit d'un cas de figure observé fréquemment dans le cadre du Groupe de confiance.

Or, en règle générale, il est important que les personnes fassent savoir ce qu'elles ne tolèrent pas, délimitent ce qu'elles se sentent capables de supporter et d'assumer, expriment leur avis. Se taire ou esquiver la discussion permet rarement de résoudre le désaccord. Les difficultés ne disparaissent malheureusement pas avec le temps. Au contraire, l'attente accroît souvent les tensions, lesquelles peuvent générer ressentiment, colère, amertume et démotivation, voire de l'épuisement si on tarde à agir. Et comme le mentionne M. B. Rosenberg, psychologue et auteur de la «communication non-violente» : «si nous n'accordons pas de valeur à nos besoins, les autres ne leur en accorderont pas davantage».

Au Groupe de confiance, les entretiens individuels et confidentiels peuvent amener la personne rencontrant ce type de difficultés, à mettre de la réflexion là où l'émotion souvent domine et à prendre la responsabilité de ne plus subir une situation vécue comme pénible, problématique, à se remettre en mouvement et à entrevoir des pistes de solution.

En effet, cette étape de recherche de compréhension permet d'une part à la personne de **s'interroger sur son implication personnelle éventuelle**, sur sa propre attitude et manière d'être, sur son implication dans le travail, sur sa manière de participer à la vie de l'équipe. Cette démarche ne signifie pas que la personne se considère comme seule responsable des problèmes bien au contraire. L'objectif est de clarifier les facteurs en jeu dans le conflit, ce qui implique notamment de délimiter la part de responsabilité que la personne accepte de reconnaître. D'autre part, cette étape de recherche de compréhension vise aussi à se pencher sur soi, à cerner ce qui fait mal, à définir, ce



que l'on ne souhaite plus accepter. En d'autres termes, s'il est important de respecter le cadre de travail et les collègues, il est tout aussi essentiel de se respecter soi-même et de ne pas rester à supporter des comportements que l'on ressent comme intolérables, voire nuisibles sans réagir.

Une fois cette étape effectuée, il est intéressant d'**observer les freins qui empêchent parfois toutefois les personnes de s'exprimer**, même s'il s'agit de reconnaître que, dans le contexte professionnel et compte tenu des liens hiérarchiques ou des enjeux tels que les évaluations, certains freins peuvent être légitimes. En voici quelques exemples fréquemment évoqués, issus de notre pratique : «Cela ne sert à rien», «Je ne serai pas entendu», «Demander directement, cela ne se fait pas», «L'autre connaît mes besoins, c'est donc du temps perdu».

Il est donc important pour la personne de réfléchir à la réaction objectivement probable de l'interlocuteur. La personne peut, par exemple, effectuer l'exercice de s'imaginer à la place de l'interlocuteur et réfléchir ainsi à la manière avec laquelle elle percevrait et réagirait à sa propre demande. Cela permet à la personne de relativiser ses freins et ses peurs, surtout que ces dernières ont fréquemment une composante irrationnelle, subjective. La personne peut également lister les avantages et les inconvénients à ne rien dire tant maintenant que sur le moyen et long terme, puis effectuer le même exercice en imaginant avoir communiqué sa difficulté à l'interlocuteur. Cet autre exercice peut aider à **prendre du recul** et à évaluer ce qui est plus lourd de conséquence entre s'exprimer ou se taire, puis à envisager des avantages à rompre le silence et trouver ainsi la motivation et le courage d'affronter ce qui fait peur. D'ailleurs, en médiation, les parties découvrent souvent que leurs peurs, leurs présupposés ne sont pas toujours fondés.

Aussi, quand les conditions le permettent, certaines personnes décident d'entamer un dialogue par elles-mêmes ou par le biais d'une médiation, dans une perspective de collaboration et dans le souci du cadre et de leurs devoirs de fonction. D'ailleurs, nous observons que le processus de médiation permet à chacune des parties d'évoquer son point de vue, ses blessures, ses émotions dans un cadre sécurisé, d'entendre la perception de l'autre sur le conflit et de tenter de trouver ensemble des solutions.

Comment exprimer une difficulté de manière constructive?

S'il est le plus souvent recommandé d'exprimer ses difficultés, prendre soin de la manière de les communiquer est fondamental. Certaines situations que nous rencontrons au Groupe de confiance montrent que tant l'absence de dialogue que l'agressivité (critiques à des tiers ou mépris) provoquent chez les personnes de l'inconfort, voire de la souffrance au travail. Ces deux types d'attitudes sont toutes deux contre-productives et offrent peu de chance de se faire entendre et comprendre.

Par contre, développer une attitude générale dans son travail quotidien, avec ses collègues, ses collaborateurs et ses supérieurs, qui consiste à s'affirmer apporte souvent plus de garantie d'être entendu. **Un comportement assertif** consiste à exprimer de manière assurée et directe ce que l'on souhaite tout en considérant respectueusement les opinions et le point de vue des autres, avec lesquels il va falloir composer, même s'ils sont différents des nôtres. S'affirmer, ce n'est pas écraser les autres, ni devenir agressif, mais implique de sortir de l'ombre, de faire valoir son opinion.

Ainsi lorsque les personnes se trouvent face à un comportement vécu comme douloureux, blessant, voire inacceptable, il est le plus souvent recommandé qu'elles en avisent l'auteur. Cet avis peut se communiquer dans le feu de l'action ou dans le cadre d'une discussion sollicitée et planifiée, les deux possibilités n'étant pas exclusives. Cependant, pour être constructive, cette communication devrait respecter certaines règles de base, inspirées de M. B. Rosenberg et F. Fanget, médecin psychiatre et psychothérapeute, même s'il n'existe pas de recette magique.

a. Définir clairement son besoin et énoncer une demande concrète

Plus les personnes expriment avec précision ce qu'elles souhaitent, plus elles ont de chances

de l'obtenir. Mais évidemment, cela nécessite d'abord qu'elles définissent clairement ce qu'elles souhaitent. La demande devrait alors être formulée dans un langage d'action clair, positif et concret, un langage imprécis pouvant semer la confusion. Le discours factuel serait à privilégier, en faisant référence à des exemples précis, et en formulant des **demandes concrètes et réalistes**.

Définir clairement son besoin et formuler une demande concrète et circonstanciée permettent souvent d'éviter une éventuelle escalade conflictuelle, la confusion entre le problème et la personne ainsi que la focalisation sur les positions plutôt que sur ses intérêts.

b. Parler de soi

Parler de soi, en son nom, de ses besoins, de ses ressentis, en commençant sa première phrase par «j'aimerais, je souhaite, j'apprécierais», etc. et en faisant part éventuellement de son ressenti douloureux (par exemple : «je me suis senti traité de manière injuste par la nouvelle répartition du travail», «j'ai été blessé par tes propos lors de cette réunion», etc.), favorise les chances d'une prise en compte de son besoin par son interlocuteur. A l'inverse, le «tu» et le «vous» peuvent être porteurs de jugement et d'accusation (par exemple : «vous avez mal réparti la charge de travail entre mes collègues et moi», «tu as eu des propos blessants à mon égard», etc.). Et même si cette intention ne devait pas être celle de l'émetteur, il est fréquent que l'interlocuteur ressente ce type de formulation comme une critique, un jugement, une dévalorisation.

c. Maîtriser ses appréciations subjectives et être attentif à l'autre

L'être humain est naturellement enclin à ressentir soit de la sympathie, soit de l'antipathie, ou encore de l'indifférence vis-à-vis d'autrui quel que soit le contexte. Or, ces trois attitudes peuvent créer un biais dans la communication ou la considération d'autrui et sont des obstacles à l'écoute nécessaire. Il s'agit donc d'en être conscient.

L'empathie, par contre, est une attitude particulière qui permet à la personne de se mettre à la place de l'autre, en considérant les émotions de son interlocuteur, sans pour autant perdre la conscience d'être soi. Celle-ci réussit ainsi à se dire : «Je comprends que vous soyez embarrassé par ma demande», par exemple. Être attentif à son interlocuteur induit une posture plus souple facilitant la communication, favorisant la résolution des conflits. La personne sera plus encline à se dire, par exemple, «je me donne le droit de demander, je donne donc à l'autre le droit de refuser ou de négocier», «je laisse libre mon interlocuteur de choisir sa réponse».

Savoir entendre et répondre à la demande de l'autre

«Comment expliquer, malgré l'extraordinaire diffusion des connaissances et techniques de communication, que nous soyons aussi peu enclins à écouter?», c'est la question qu'A. Stimec, médiateur, formateur et chercheur s'est posée. Nous trouvons intéressant de faire part ici de son explication qui réside, selon lui, à un niveau cognitif. Il décrit en particulier trois grands freins à l'écoute.

Un premier frein est **le besoin de «vider son sac»**. Lorsque deux personnes en interaction ressentent une grande frustration, les deux interlocuteurs ont besoin de rencontrer de l'empathie, attendent de l'écoute, mais peuvent difficilement en donner car ils sont noyés dans leurs problèmes.

Un deuxième frein est la **toxicité du message**. Il est difficile d'écouter une personne si celle-ci vous dévalorise, vous insulte, déforme vos propos ou votre vécu. La colère amène souvent à agir de la sorte. Elle entraîne à la fois une diminution de l'écoute et renforce la frustration de ne pas être écouté, générant encore plus de colère, pouvant conduire à des propos toxiques. Or, ce n'est pas la colère qui est problématique (au contraire, la colère est une émotion comme une autre) mais la toxicité qui peut l'accompagner.

Et un troisième frein à l'écoute est **la confusion entre comprendre et être d'accord**. Les personnes ont peur que leur compréhension de la demande de leur interlocuteur soit considérée par ce dernier pour un acquiescement. Elles se sentent alors comme obligées de corriger immédiatement ce qui a été émis par leur interlocuteur de peur que la compréhension du message soit reçue comme un consentement.

Pourtant, il est important et **bénéfique de comprendre et de reconnaître les personnes dans ce qui fonde leurs souhaits, et cela n'implique pas de devoir nécessairement aller dans le sens de leur réalisation**.

Finalement, afin de pouvoir entendre son interlocuteur et que celui-ci se sente compris, il s'agit de voir derrière sa demande, quels que soient les mots choisis, simplement une personne en quête de solution.

Conclusion

Le message est finalement celui-là : c'est grâce à tout un chacun, étant ou devenant actif dans la responsabilité de l'expression respectueuse de ses demandes, tout en étant réceptif à celles de l'autre, que la participation au développement d'une culture commune de gestion des conflits peut petit à petit se construire. De ce fait, cette attitude favorise l'écoute réciproque et l'appréhension des conflits de manière constructive, pour contribuer à réduire la souffrance au travail et favoriser un climat de travail serein.



Ch. Rojzman, créateur d'une méthode transdisciplinaire de thérapie sociale visant la transformation des modes de coopération, dit : «Les mots «violence» et «conflits» sont souvent pris l'un pour l'autre. Ainsi, par peur de la violence, ce sont les conflits que nous taisons. Et c'est l'impossibilité d'exprimer ces conflits qui provoquent la violence... Pouvoir dire en quoi je ne suis pas d'accord, ce que je déplore, ce que je rejette ou ce que je subis me permet de mettre à distance une colère qui avait besoin d'être entendue. La mise en place d'un espace de parole et d'écoute véritables permet de faire sortir les démons intérieurs... le conflit fait partie de la vie... il ne saurait être question de chercher à éviter les conflits : ce serait avoir une image fautive et idéalisée de la vie collective». Rojzman rappelle donc qu'il s'agit de ne pas oublier que les différends font partie de toute vie collective et qu'ils sont à considérer comme un processus normal, ni bon, ni mauvais, permettant à ce titre l'expression des différences.



HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE ET SAINNE GESTION MANAGÉRIALE

Depuis plus d'une vingtaine d'années, la population est de plus en plus sensibilisée à la problématique du harcèlement psychologique. Des lois sont adoptées afin de protéger les employés et les entreprises sont encouragées à mettre en place des dispositifs de prévention en la matière. Ces développements ont un effet positif dans la mesure où ils permettent de rendre attentifs managers et membres du personnel à des comportements non éthiques, abusifs, dommageables pour la personne qui les subit autant que pour l'organisation qui les tolère.

Parallèlement, la sensibilisation au phénomène du harcèlement psychologique, quand elle est mal comprise, peut avoir un effet paralysant sur les managers : au Groupe de confiance, nous avons en effet écho de supérieurs hiérarchiques qui hésitent à intervenir face à des collaborateurs présentant pourtant des comportements problématiques, en termes de compétences professionnelles ou d'attitude, craignant que leur recadrage ne soit assimilé à du harcèlement. Le rôle de la hiérarchie étant d'assurer la bonne marche de l'entreprise en veillant au respect des règles indispensables à son bon fonctionnement, comment tracer la limite entre la juste et saine gestion et ce qui relève de l'abus d'autorité, voire constitue du harcèlement psychologique et est donc à proscrire? Cette délimitation est d'autant plus importante à connaître que l'absence de gestion managériale, le «laisser-faire» face à des situations problématiques influe non seulement sur la rentabilité mais aussi sur le climat de travail et la santé des employés, favorisant notamment le développement de tensions qui se cristallisent et risquent de susciter des débordements ; en effet, le conflit non géré est un des facteurs connus comme pouvant générer le harcèlement psychologique.

Rappel de quelques définitions

Le **harcèlement psychologique**⁹ renvoie à des **comportements hostiles dont le but est de chercher à isoler une personne, voire de l'exclure du lieu de travail**. Il s'agit de conduites répétées qui peuvent porter atteinte à l'intégrité psychique ou physique ; elles peuvent revêtir un caractère dénigrant, discriminatoire, être franchement violentes ou insidieuses ; elles portent atteinte au sentiment de dignité et suscitent un climat de travail néfaste.

Ces comportements peuvent survenir dans divers contextes et répondre à des besoins différents. Sans être exhaustifs, évoquons :

- M.-F. Hirigoyen, qui considère le harcèlement comme l'expression du mode relationnel pathologique de personnalités perverses narcissiques, lesquelles ont un besoin de valorisation de soi

⁹ La jurisprudence suisse le définit comme «un enchaînement de propos et/ou d'agissements hostiles, répétés fréquemment pendant une période assez longue, par lesquels un ou plusieurs individus cherchent à isoler, à marginaliser, voire à exclure une personne sur son lieu de travail».

qui prime sur toute valeur relationnelle et qui trouvent satisfaction dans l'exercice d'un pouvoir sur l'autre en jouissant de sa destruction.

- Le harcèlement peut également servir à masquer un problème organisationnel ou structurel en attribuant la responsabilité des dysfonctionnements à une seule personne selon le principe du bouc émissaire, comme l'a développé H. Leymann.
- Le harcèlement peut être la réaction d'un groupe envers un de ses membres qui présente des caractéristiques qui le différencie des autres ; il s'agit dans ce cas de discrimination.
- Le harcèlement peut aussi être un moyen non éthique de pousser rapidement une personne qui ne donne pas satisfaction vers la sortie, plutôt que de recourir aux procédures parfois longues et coûteuses à mettre en place en vue de s'en séparer.

Dans tous ces cas de figure, les interventions du «harceleur» ont pour objectif de déstabiliser, de nuire et d'exclure, si bien que les consignes et le cadre fournis ne permettent pas de réaliser un bon travail mais, au contraire, vouent quasiment la collaboratrice ou le collaborateur concerné à l'échec.

Le management quant à lui fait référence à une gestion du personnel qui doit **avoir pour objectif l'intérêt de l'entreprise dans le respect de ses membres**. Cela comprend la mise sur pied d'une organisation efficace, la conception et la gestion de changements, mais aussi le contrôle et l'évaluation des performances et des comportements. Il faut en particulier retenir qu'un bon manager contrôle, critique, voire recadre dans un esprit constructif, bienveillant, en fournissant les *feedback*, les aides, les formations et le temps qui permettent à son personnel de s'améliorer. Toutefois, il se peut que malgré l'encadrement et le soutien nécessaires, un membre du personnel présente toujours des lacunes ou des dysfonctionnements et qu'il ne réponde pas ou plus au profil du poste. Dans ce cas, recadrer ou lui proposer un travail moins exigeant impliquant une rétrogradation de sa classe de fonction, voire procéder à un licenciement, en restant respectueux tant de la procédure prévue sur le lieu de travail que de la personne, ne constituent pas du harcèlement.

Le manager peut donc être amené à formuler des critiques négatives sur le travail d'un collaborateur peu performant, à gérer la ponctualité et l'absentéisme, à s'occuper de la discipline, à intervenir en cas de conflit. Ces interventions sont généralement source de tensions entre membres du personnel et supérieur hiérarchique sans qu'il s'agisse pour autant de harcèlement. En effet, recadrer, évaluer en pointant ce qui doit être amélioré, signaler des erreurs, rappeler les attentes et objectifs constituent bien des actes de management nécessaires, même s'ils sont souvent mal vécus car ressentis comme blessants ; le terme de harcèlement est, de nos jours, un peu trop vite à l'esprit de la personne qui se sent critiquée ou remise à l'ordre.

Précisons également qu'un manager peut être amené à prendre des mesures pour des motifs économiques qui sont souvent difficiles à accepter par le personnel, telles des restructurations voire des licenciements, et risquent d'affecter le climat de travail, sans pour autant consister non plus en du harcèlement.

Manager, un exercice délicat

Réussir à manager et à recadrer adéquatement devient cependant d'autant plus délicat que la relation entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique devient conflictuelle, se dégrade, suscitant des réactions émotionnelles qui peuvent nuire à une analyse rationnelle et à l'adoption de mesures pertinentes et proportionnées. Dans un contexte tendu, souvent accentué par des impératifs de rentabilité et de productivité, les débordements peuvent donner lieu par exemple à des dérapages sous forme de cris, à des propos dévalorisants ; l'objectivité est souvent difficile à conserver de part et d'autre, nuisant à la bonne compréhension des comportements et favorisant les malentendus ; l'évaluation juste des compétences et de la qualité du travail fourni est également impactée. Ainsi lorsque le conflit devient important, le risque pour les managers de commettre des erreurs d'appréciation, de perdre patience et contrôle et donc d'adopter des mesures ou des comportements inappropriés, injustes, disproportionnés voire abusifs est accru ; et ceci d'autant

plus qu'il existe pour certains une croyance erronée qu'adopter une gestion musclée, autoritariste, faire pression, sont les bonnes méthodes pour booster son personnel.

S'il n'est pas demandé aux hiérarchies d'être parfaites en toute occasion et qu'un droit à l'erreur existe aussi pour eux, il nous paraît toutefois utile de mettre en évidence, au moyen du tableau ci-dessous, des repères importants pour distinguer une saine gestion managériale d'un harcèlement, à garder en tête en guise de garde-fou, de limite à ne pas franchir pour bien manager sans harceler.

Saine gestion ou harcèlement?

Saine gestion : soucis d'équité et d'objectivité ; attitude respectueuse	Harcèlement : discrimination, inégalité, dénigrement, abus
Prise de décisions dans l'intérêt du service	Prise de décision dans le but de déstabiliser, de porter atteinte à la personne
Assignation de travaux non désirés mais nécessaires	Assignation de tâches dévalorisantes, humiliantes ou charge de travail inéquitable et impossible à réaliser
Contrôle du respect du cadre de travail (horaire, matériel, collaborateurs), gestion et suivi des absences	Abus d'autorité (ex. : surveillance excessive et inéquitable) Chicaneries administratives abusives
Contrôle de la bonne réalisation du travail <i>Feedback</i> réguliers	Autonomie injustement retirée, contrôle excessif, inutile Isolement (ne plus donner de travail, ne plus lui parler, nier sa présence)
Critiques de la performance, notification des insuffisances de prestations (vise l'amélioration)	Déstabilisation (reproches visant la personne elle-même, moqueries, allusions désobligeantes)
Mesures disciplinaires	Punitions injustifiées ou disproportionnées
Gestion des conflits de travail ou interpersonnels	Cris, violence verbale ou physique, intimidation (menaces, insultes, injures) Rumeurs malveillantes

Avant d'effectuer un acte managérial, il peut être utile pour le manager de se questionner sur ses motivations. Ce tableau pourra l'aider à évaluer si elles se situent plus dans le champ d'une gestion normale pour le bien du service et le développement du collaborateur ou plutôt dans un registre relevant de l'émotionnel, de l'affirmation gratuite d'un pouvoir ou d'une volonté de nuire.

Cet exercice pourrait aussi rassurer les managers qui hésitent à assumer un acte d'autorité de peur d'être accusés de harcèlement psychologique. L'important est bien sûr de ne pas verser dans un excès d'autorité qui deviendrait harcelant, mais aussi de ne pas tomber dans le travers de ne pas oser exercer ses prérogatives managériales qui sont indispensables à un fonctionnement sain et performant du service.

3

OUTILS PRATIQUES

Ce dernier chapitre regroupe quatre textes axés sur certains outils utiles à la communication et au management.

Il ne s'agit pas de recettes de cuisine, mais de conseils permettant d'être tant efficaces que bienveillants dans les interactions au travail.

La communication est indispensable pour transmettre des informations (règles, directives, consignes, normes, valeurs, objectifs, etc.) destinées à optimiser le travail en termes qualitatifs, quantitatifs, de sécurité, etc. Toutefois elle doit aussi favoriser la confrontation d'idées, la créativité génératrice de nouvelles solutions, la réactivité et la capacité d'adaptation face aux changements et à la complexité du monde, tous ces éléments étant indispensables à la survie et à la réussite de toute organisation.

La communication est un facteur incontournable pour créer de l'interaction (écouter et être écouté dans un cadre déterminé), pour favoriser le lien entre collaborateurs, la cohésion d'équipe, le développement d'un sentiment d'appartenance à un groupe, la confiance entre les personnes. A l'inverse une mauvaise communication peut être source d'incompréhension, voire de conflit. Les textes **«Le mail : mon meilleur ennemi au travail»** et **«Le feedback, un outil essentiel pour le monde du travail»** abordent deux aspects fondamentaux de la communication au travail : les courriels et le *feedback*, plus précisément les pièges à éviter et les bonnes pratiques à mettre en place.

L'accent sera ensuite mis sur des outils de management avec **«Pourquoi est-il important de gérer les comportements négatifs?»**, texte qui traite entre autre de la nécessité d'«oser dire» et de ne pas occulter certains problèmes ou sujets délicats. **«Ni tyran, ni copain : comment mieux gérer la promotion de collaborateur a chef»** aborde le moment critique de la promotion et la nécessité de la gérer avec doigté pour instaurer et/ou garder une saine distance managériale pour mieux gérer le capital humain.



LE MAIL : MON MEILLEUR ENNEMI AU TRAVAIL OU QUAND L'USAGE DE LA MESSAGERIE ÉLECTRONIQUE ENGENDRE DES CONFLITS PROFESSIONNELS

Il faut l'avouer, le travailleur ou la travailleuse moderne qui parvient à se passer de sa messagerie électronique professionnelle plus de quelques heures rentre dans la catégorie des exceptions. Sur le nombre de messages qui circulent, il est inévitable que ce puissant et utile outil mène à des situations qu'on aurait préféré ne pas voir se produire.

Qui ne s'est jamais senti stressé, ou soulagé, de ne plus avoir accès à sa messagerie ne serait-ce qu'un court instant ? C'est un fait : les mails sont partout dans notre paysage professionnel. Et quand on les croit disparus, ils ne sont que tapis, en embuscade, prêt à être transférés, copiés, ou pire, mis en copie cachée!

Les mails nous apportent tant, nous aident, nous permettent de faire plus, plus vite, de toucher plus de monde. Ça, c'est la partie agréable.

Les mails n'ont cependant pas que des avantages. Grâce à eux, nous pouvons aussi éviter le face à face, ne pas répondre, répondre trop vite, en dire trop ou pas assez, se tromper de destinataire ou inonder d'un simple clic le service de messages plus ou moins pertinents. Tout cela volontairement ou non. Nous pouvons encore passer des journées à les trier, les lire, les rédiger, ou encore les égarer, les détruire ou les ignorer.

Tant de choses que les mails permettent, bien malgré eux. Une chose est certaine : on ne s'ennuie pas avec les mails. C'est donc ces derniers, en tant que vecteur de conflits au travail, qui sont le thème de cette lettre d'information du Groupe de confiance.

Le sujet est potentiellement sans fin. Derrière lui se cache l'histoire millénaire de la communication, le passage de la tradition orale à la tradition écrite, l'émergence de la société de l'information et, enfin, le domaine plus récent des technologies de l'information et de la communication.

De par ses missions, le Groupe de confiance constitue un observatoire privilégié de l'émergence, des dynamiques d'amplification et de résolution des conflits au travail. Il a été mis en évidence que, dans une quantité non négligeable de situations, l'usage de la messagerie électronique a joué un rôle dans les conflits, en tant que déclencheur ou amplificateur. Sans surprise, il est plus rare d'assister à un désamorçage ou à une résolution des conflits par ce biais.

Les exemples sont variés et surprennent plus par l'ampleur de leurs conséquences négatives sur la relation de travail que par leur nature, souvent banale. Pêle-mêle, nous trouvons le message hargneux qu'on pensait envoyer à un collègue complice mais qui se retrouve envoyé par erreur à la personne critiquée ; le même message hargneux mais envoyé cette fois sciemment à la personne concernée ; le message à contenu sensible envoyé à un nombre massif de destinataires, volontairement ou non ; le message avec une petite pique entraînant une surenchère de part et d'autre ; le message qui se voulait très neutre et qui est compris comme une critique ou remise en cause ; le message qui veut lever le malentendu provoqué par le premier message mal compris et qui est encore plus mal reçu ; l'usage du **gras**, des MAJUSCULES, du soulignage, de **la couleur**, des *smileys*, des ponctuations, et parfois même d'un **CUMUL DE TOUT CELA!!!** 😞 Si vous vous sentez agressés, c'est normal. La fonction communicative du langage écrit est puissante et il n'est pas inutile de rappeler quelques principes.

Les mails sont insupportables pour certains, providentiels pour d'autres. Leur pouvoir de métacommunication est souvent négligé par les auteurs, et parfois surinterprété par les récepteurs

de ces messages. Une plus grande responsabilité pèse cependant sur l'auteur qui, à défaut de maîtriser la manière dont son message sera interprété, pourra néanmoins anticiper la réaction du récepteur au moyen de quelques règles simples. Le Groupe de confiance en souligne donc quelques-unes, dans une optique de prévention du conflit au travail. Dans leur majorité, les points suivants se retrouvent dans les directives édictées par l'Etat de Genève.

Dans un message électronique, il convient de distinguer le fond de la forme.

Ainsi, sur la forme :

- Un mail est, dans la mesure du possible, bref. Il devrait pouvoir être lu en une seule fois.
- Comme dit ci-dessus, attention aux majuscules, qui équivalent à CRIER. L'usage du **gras** ou du surlignage reste moins agressif, bien que restant à utiliser avec parcimonie. Il en est de même de l'usage de la taille de la police. En toute logique, une grande police amplifie le «volume sonore» du message, pour le meilleur mais surtout pour le pire.
- Il en est de même de l'usage de la couleur, en particulier du **rouge**, qui indique en principe un critère d'urgence ou d'attention particulière mais qui peut aussi être interprété comme une marque d'agressivité.
- Les *smileys* ☺ permettent d'ajouter ce que l'écrit peine à exprimer : l'intention et le ton du message. Ils peuvent donc être utiles et apporter une nuance, et c'est dans ce sens qu'ils ont été inventés (premier usage dans la presse écrite en 1881, VI^e siècle dans des manuscrits législatifs!), mais ils restent aussi à utiliser avec prudence car peuvent être aussi ressentis comme un manque de considération ou de sérieux, en particulier dans un contact impliquant un rapport hiérarchique entre l'auteur et le récepteur du message, ou quand le récepteur n'est pas bien connu. On peut rire de tout, mais pas avec tout le monde, encore moins au travail. Enfin, un *smiley*, aussi expressif soit-il, ne suffit pas à modérer certains propos.
- Le mail ne sert pas à discuter. Au-delà de deux à trois échanges, un risque de «ping-pong» intervient. Il est alors préférable de téléphoner ou d'utiliser une messagerie instantanée (*chat* ou vidéo). Bien entendu, les exceptions sont nombreuses et il ne s'agit pas d'abandonner automatiquement son clavier au-delà de quelques échanges.

Sur le fond :

- Si un mail professionnel autorise une certaine souplesse sur la forme, en référence à un courrier papier, le message de fond doit rester soigné. Il faut être clair, sans s'étendre, s'adapter au-x récepteur-s du message.
- Attention au critère d'urgence dans les mails! Le délai entre l'envoi et la prise de connaissance d'un mail, sans parler de son éventuelle réponse pouvant être retardés pour de nombreuses raisons, il vaut mieux passer par d'autres biais quand la situation revêt un caractère urgent (téléphone, face à face, déplacement). De plus, l'urgence de l'auteur n'est pas forcément celle du récepteur, et vice-versa.
- Réfléchir avant de transférer un message dont nous ne sommes pas l'auteur.
- Mails «flammas» : éviter de répondre ou de rédiger un mail «à chaud». La colère ou la joie, avec leur effet désinhibant, peuvent mener à des messages que l'on pourrait regretter. Si on appelle ce type de mails «flammas», ça n'est pas sans raison. Attention également à l'état physiologique de l'auteur au moment de la rédaction : écrire un mail alors qu'on est malade, ou juste après un apéro de fin de semaine n'est en général pas une bonne idée.
- Il est ainsi recommandé d'éviter d'entrer dans un registre émotionnel par mail, se limitant autant que possible à des éléments factuels.

- Cela va de soi, mais un langage ordurier, même dans un contexte d'humour, est à bannir de tout échange professionnel électronique. Un simple transfert, accidentel ou non, peut amener un auteur indélicat à devoir se justifier devant son employeur.

Alors qu'un usage adapté de la messagerie électronique professionnelle s'avère être un puissant soutien dans notre quotidien, un usage inapproprié peut dégénérer en des situations hautement conflictuelles ou amplifier un conflit préexistant. Il est illusoire de croire que les mails permettent de lever des malentendus ou de régler des conflits. Au contraire, ils auraient plutôt tendance à alimenter les ambiguïtés, les interprétations, les non-dits ou les sous-entendus ressentis. Dans tous les cas, la communication orale reste à privilégier dans un contexte potentiellement sensible, et à plus forte raison quand le conflit est déjà présent.

La technologie offre des outils de réduction de certains risques liés à un usage inapproprié des mails : contrôle des destinataires avant envoi, contrôle des pièces jointes, même un contrôle du contenu (certains termes risqués p.ex.), délai d'annulation d'un mail même après envoi. Mais la responsabilité revient avant tout à l'auteur. L'usage des mails n'est donc pas à banaliser, même s'il faut parfois en gérer des dizaines par jour, des centaines par semaines.

Cette réflexion n'est qu'un simple rappel préventif. Sur les dizaines de milliers de mails qui s'échangent quotidiennement au sein de l'administration cantonale genevoise, les cas de dérapages graves restent faibles, mais sont lourds de conséquence.



POURQUOI EST-IL IMPORTANT DE GÉRER LES COMPORTEMENTS NÉGATIFS?

L'adage disant que «les personnes sont recrutées pour leurs compétences et licenciées pour leurs comportements» reflète souvent la réalité. Alors, comment gérer les comportements préjudiciables au bon fonctionnement d'une structure?

Les managers croient être démunis face aux conduites dysfonctionnantes et peuvent avoir de la peine à réagir. D'ailleurs l'expérience acquise par le Groupe de confiance semble indiquer qu'un bon nombre de situations auraient pu être réglées en interne, par un positionnement clair de la hiérarchie et par la prise de mesures adéquates. Il est vrai qu'il est bien plus facile d'évaluer des résultats concrets et quantifiables, d'où le succès des systèmes d'évaluation déjà considérés comme les plus obsolètes (et les moins performants...) basés uniquement sur des critères quantitatifs qui oublient la partie qualitative du travail. Or, tout travail est fait d'interactions entre individus (supérieurs, collègues, clients, partenaires externes, actionnaires, etc.) de sorte que des comportements négatifs, allant à l'encontre du bon fonctionnement relationnel du système, ont aussi un impact néfaste sur les résultats. Les manquements de types comportementaux, au même titre que ceux relatifs aux résultats et aux prestations, devraient être relevés et traités rapidement, puisque l'absence de décisions, de même que des mesures prises trop tardivement, contribuent à complexifier les situations et à péjorer globalement le climat de travail.

La liste de ces comportements «négatifs» est longue et à coup sûr influencée par des facteurs tels que la culture d'entreprise, la fonction, le contexte économique et social. Toutefois, en simplifiant, on peut regrouper ces différentes conduites en six catégories : l'agressivité (qui crée un climat de travail tendu et oblige les personnes agressées à entrer dans un mode défensif pour se préparer à la riposte ou à la fuite en détournant leur temps et leurs «ressources» du système productif), le narcissisme (un égocentrisme exacerbé nuit au développement d'une culture positive basée sur l'esprit d'équipe et la réussite collective), le manque de crédibilité (qui peut inclure l'incompétence, l'absence de fiabilité, la malhonnêteté, qui sont des comportements qui engendrent un climat de méfiance et un besoin de contrôle accru), la passivité (qui mine la solidarité entre individus), la désorganisation (qui cause

retards et erreurs), et la résistance au changement (qui empêche l'adaptation des processus et favorise la négativité).

L'impact négatif de ces comportements n'est pas à sous-estimer ; et même si tout manager, homme ou femme, est soumis à de fortes pressions et a toujours quelque chose de plus urgent à faire, une stratégie d'évitement et/ou de procrastination est soit inutile soit susceptible de faire empirer la situation, avec des effets très néfastes sur le moral et la performance des employé-es.

Chaque année, le Groupe de confiance reçoit des personnes évoquant la présence d'un-e collègue présentant de forts dysfonctionnements soit de comportement soit de prestations, qui se répercutent ensuite sur le travail des autres et la qualité de la collaboration.

Les comportements négatifs engendrent plusieurs conséquences contreproductives :

- Ils entament la **confiance** que le personnel a dans le management. Un sentiment d'abandon et d'injustice va prendre le dessus. Les personnes concernées vont essayer de résoudre le problème par eux-mêmes, et pas forcément avec des outils adéquats. Le risque de conflits augmente.
- Ils détruisent la **motivation**. Ne rien faire face à un comportement négatif (même par inadvertance) équivaut à le renforcer, le message implicite pour les collaborateurs-trices étant : «être loyal et performant ne sert à rien, puisque vous êtes à la même enseigne que quelqu'un de dysfonctionnant et déloyal».
- Ils donnent l'impression que les **valeurs** et les **règles** de l'organisation (charte éthique, règlement du personnel, etc.) sont inutiles et arbitraires car ils ne sont pas appliqués de la même façon à tous.
- Ils entament la **réputation** du chef, qui risque d'être considéré comme inapte par ses collaborateurs ainsi que ses supérieurs qui, tôt ou tard, auront écho de la situation.

Si la hiérarchie n'intervient pas, au fil du temps une mauvaise ambiance de travail va s'installer, les résultats seront à la baisse, une démotivation grandissante va s'installer avec l'accroissement des risques qui y sont liés : absences maladie, *turnover* élevé qui, dans ce dernier cas, concerne avant tout les meilleurs éléments, les moins bons ayant peu de chances de trouver un travail ailleurs.

Un comportement négatif est un problème de compétence comme un autre. Une action corrective rapide est la meilleure stratégie à adopter, tout en gardant bien en tête les principales lignes du management : honnêteté, cohérence, proportionnalité et bon sens. Voici quelques repères pour les managers :

1. Il convient tout d'abord de rassembler des éléments objectifs : par exemple si vous n'avez pas pu constater vous-même des comportements négatifs, menez votre enquête au préalable.
2. Prenez le temps de recevoir la personne et informez-la de vos constats avec objectivité («Je vous ai entendu faire des remarques désagréables sur vos collègues...» ou encore «Votre attitude en séance a été très agressive...»). Donnez des exemples concrets pour vous faire comprendre («Vous avez traité Madame Z d'imbécile...», «Vous avez hurlé et vous êtes parti en claquant la porte lors de la séance du...», etc.). Évitez de «dorer la pilule», c'est une mauvaise stratégie de communication. Soyez clair, direct et juste.
3. Écoutez le point de vue la personne et sachez faire preuve d'empathie si nécessaire.
4. Tranchez sans ambiguïté et informez la personne de ce que vous attendez («Vous devez aider vos collègues en cas de surcharge», «J'exige que vous respectiez vos interlocuteurs...»).

5. Fixez des objectifs clairs (ainsi que les indicateurs que vous allez employer pour les apprécier et mesurer! Si l'exercice est trop difficile, demandez conseil à un-e manager plus expérimenté-e). Ces objectifs doivent être définis dans le temps («A partir de maintenant, aucun écart de langage ne sera toléré...», «J'attends de vous que d'ici lundi prochain vous présentiez des excuses à Monsieur X pour votre langage inadéquat à son encounter en date du...»), etc.
6. Rendez la personne attentive aux conséquences en cas de non-respect des consignes.
7. Agendez la/les prochaine/s rencontre/s de suivi.
8. Documentez le processus afin de garder une trace.
9. Si la situation dépasse vos compétences, faites-vous conseiller et/ou *coacher* (par les ressources humaines, par un-e manager plus expérimenté-e.)
10. Si vous estimez que la situation est grave, n'hésitez pas à faire appel aux ressources humaines.

Rappelons enfin que le Groupe de confiance est aussi une ressource pour les managers en difficulté dans la gestion des situations de conflits interpersonnels ou intergroupaux.



LE *FEEDBACK*, UN OUTIL ESSENTIEL POUR LE MONDE DU TRAVAIL

«Entretien d'évaluation...» La simple mention de cet événement semble effrayer tant les managers que les employé-e-s. Pourquoi? Au fond il devrait s'agir d'un outil de management parmi d'autres. Nous constatons par contre, à travers notre activité de conseiller-ère au Groupe de confiance, qu'un certain nombre des usagers-ères du GDC nous consultent suite à un entretien d'évaluation et de développement personnel qui s'est mal, voire très mal passé. Les personnes se sont vu reprocher des aspects de leur travail ou de leur comportement qui ne leur ont jamais été signalés auparavant, générant ainsi un sentiment d'injustice, de méfiance, voire de colère.

Le problème vient souvent du fait d'avoir substitué un *feedback* continu, régulier et constructif par un événement périodique unique, trop formalisé et trop éloigné des faits.

Certains managers documentent tout au long de la période de référence (une ou deux années selon les organisations) observations, résultats, manquements et tout autre élément relatif au rendement ou au comportement d'une personne, bien souvent sans le moindre commentaire direct et immédiat à l'intéressé-e. Ensuite, par un processus très formel (convocation écrite, formulaires ad hoc, etc.), l'employé-e est invité-e dans un bureau pour entendre en bloc – souvent pour la première fois! – ce que son manager a collecté.

Il est évident que ce type de processus engendre crainte, appréhension, sentiment d'injustice... et il favorise le pire environnement émotionnel pour discuter de performance, pour présenter des suggestions d'amélioration et pour parler d'objectifs futurs. Une évaluation ainsi conçue n'est qu'un outil chronophage et peu efficace pour le développement des performances d'une équipe. C'est dommage, car tout le monde a besoin de savoir ce qu'il fait de bien et de moins bien, quels sont ses points forts et ses points à améliorer.

Le *feedback* devrait être un processus régulier qui accompagne les rapports de travail. Qu'il soit positif ou négatif, il est un facteur d'amélioration et d'impulsion personnelle s'il est formulé de manière constructive. Il a un impact positif sur la motivation, les résultats, la gestion des carrières et le climat de travail.

Le *feedback* est aussi un outil de régulation interpersonnel qui permet d'améliorer les rapports entre collègues, de contribuer à construire une confiance réciproque et d'éviter des malentendus. C'est pourquoi il devrait être encouragé à tous les niveaux (de haut en bas mais aussi de bas en haut et horizontalement) et devrait être donné aussi fréquemment que nécessaire afin de devenir un véritable outil de développement organisationnel et personnel.

Feedback est un terme anglais défini comme «*Process in which the effect or output of an action is 'returned' (fed-back) to modify the next action... Feedback is essential to the working and survival off all regulatory mechanisms...*» (Oxford Business Dictionary). Autrement dit : il s'agit d'une information utile pour dire à quelqu'un ce qui a été une réussite ou ce qui pourrait être fait pour améliorer un résultat. Il s'agit d'un moyen de transmettre un retour (positif ou négatif) à un-e collaborateur-trice sur ses actes, avec pour objectif d'agir sur les actes futurs, soit en les renforçant, soit en les corrigeant.

Pour être efficace, le *feedback* doit être régulier, délivré de façon neutre mais authentique, plutôt en tête à tête (notamment s'il s'agit d'un *feedback* négatif!) et pas trop longtemps après le comportement observé. Donné de cette façon, il servira à instaurer un véritable climat de confiance et les évaluations ne seront qu'une étape formelle d'un processus informel continu et régulier dont le contenu n'aura rien de surprenant ou d'inattendu. Le *feedback* ne devrait pas être une tentative de manipulation, il ne vise pas non plus à juger un individu mais à modifier son action.

Il est aussi souligné que ne pas donner un *feedback* en est aussi un : quand un manager ne réagit pas face à un acte, il est en train de dire de façon implicite : «Je suis d'accord avec cette façon de faire...», ce qui ne va pas encourager un changement dans le comportement, ou encore «ça m'est égal, ce que vous faites...», ce qui n'est pas très motivant.

Comment donner un *feedback* utile?

Tout d'abord il convient de **construire un message efficace** en se basant sur des faits concrets. Cela se fait utilement en observant et analysant les éléments pertinents de façon à pouvoir décrire un comportement spécifique ainsi que ses effets, car la personne visée doit pouvoir comprendre exactement de quoi on parle et quel a été l'impact au niveau personnel et organisationnel pour son environnement professionnel. La méthode SBI (*Situation-Behavior-Impact*¹⁰) nous aide à donner un *feedback* direct, objectif, axé sur les comportements sans attaques personnelles ni préjugés.

- **Situer** de manière détaillée **le contexte** dans lequel le comportement a été observé («Hier matin lors de la présentation au comité de direction...»).
- **Décrire le comportement** en essayant de ne pas juger la personne («Vous avez coupé la parole à M. Dupont...» est mieux que «Vous êtes malpoli...»). Il faudrait éviter de se baser sur des impressions ou des interprétations. («Vous avez levé les yeux au ciel lors de l'intervention de Madame XY» au lieu de «Vous étiez contrarié lors de l'intervention...»). En se focalisant en un premier temps sur les faits plutôt que sur les impressions et les ressentis, la communication sera plus claire. Le langage non verbal, le ton de la voix, le rythme de parole ou le choix de mots sont aussi des éléments très importants du *feedback*.
- **Expliquer l'impact** du comportement de la personne sur soi-même (et/ou sur l'organisation, le résultat, le client, etc.). Il s'agit dans un deuxième temps d'expliquer l'effet causé par le comportement, soit en l'évaluant, («Je trouve que vous avez démontré un véritable esprit d'équipe en proposant d'aider Marianne...»), soit en exprimant les ressentis («Je me suis senti soutenu par votre intervention...»), soit en le mesurant («Grace à votre programme informatique, les erreurs de saisie ont diminué de 20%...»).

¹⁰ Cet acronyme anglais signifie «Situation-Comportement-Impact» pour illustrer les trois éléments qui devraient être inclus dans un *feedback* efficace. Pour en savoir plus se référer aux ouvrages cités dans la bibliographie.

Il est aussi important d'ancrer le processus dans une vision évolutive et dans des perspectives à court et moyen terme. Il est recommandé d'aborder **la suite à donner** (tout en restant axé solution) soit pour renforcer les comportements constructifs et utiles à l'entreprise (*feedback* positif), soit pour engager la personne vers un changement (*feedback* correctif).

Il importe encore d'**identifier le meilleur moment** pour s'assurer de l'efficacité de la démarche. Un *feedback* est d'autant plus parlant qu'il est donné peu après le comportement observé. Dans la mesure du possible il est conseillé aussi de veiller à prendre en considération des facteurs tels que la disponibilité et la capacité d'écoute de la personne concernée (si elle est stressée par une tâche urgente, toute interruption sera malvenue ; une critique donnée juste avant une présentation très importante sera contreproductive...).

Il est aussi important de s'assurer de choisir **la manière et le moyen les plus adéquats pour délivrer le message**. Si dans certains contextes un simple courriel peut être suffisant (par exemple : «Merci pour ton engagement lors de la réunion»), ou encore un compliment fait en public (par exemple lors d'une séance de groupe : «Grace à l'idée de Céline, le suivi de commandes s'est amélioré...»), en règle générale un *feedback* fait de vive-voix, en tête à tête et dans un endroit approprié (discret et sans interruptions) est à privilégier. Ce principe est valable aussi pour le *feedback* positif : s'il est vrai que tout le monde aime les félicitations, un commentaire rapide fait entre deux portes sera peu valorisant. Il est préférable de commencer par demander à la personne si elle est disponible pour recevoir un *feedback*. Si elle n'a pas le temps, mieux vaut agencer un moment ultérieur. Il convient en effet que la personne concernée puisse être réceptive au message.

Lors du *feedback*, sauf cas exceptionnels, il est préférable d'adopter un ton neutre (notamment en cas de *feedback* négatifs), calme et authentique.

Quelques pièges à éviter :

- Porter un jugement sur l'individu et non sur ses actions : l'erreur la plus fréquente est de formuler des critiques dirigées contre la personne, par exemple : «Tu es trop agressive» à la place de «Lors de la réunion de hier, ton intervention relative au projet X était hâtive, peu réfléchie et trop émotionnelle».
- Donner un *feedback* trop vague : «Ton travail était super...» La personne au mieux va se sentir flattée, mais elle ne va rien apprendre... Quel travail? En quoi était-ce «super»? Quel a été l'impact sur les résultats?
- Refléter l'avis des autres : «J'ai entendu dire que vous avez une tendance à dénigrer vos collègues...» Au mieux la personne va s'interroger sur qui a pu dire cela, au pire elle se mettra sur la défensive, va nier, va déclencher une véritable «chasse au rapporteur»... Dans quel contexte? De qui parle-t-on? Quel a été l'impact sur les résultats, sur les rapports interpersonnels?
- La technique du «sandwich», soit un *feedback* négatif entre deux commentaires positifs. On décrédibilise totalement les commentaires positifs, on donne l'impression d'un manque d'authenticité, d'une tentative de manipulation et on crée une grande méfiance.
- Déformer la réalité avec des généralisations. Les termes tels que «toujours» et «jamais» sont à bannir. La personne sera de suite sur la défensive en pensant à toutes les fois où le comportement n'a pas eu lieu, ou elle se sentira juste flattée sans être appréciée.
- Enrober le message dans une longue discussion. Un message clair, concis et spécifique a plus d'impact.
- Menacer de façon vague : «Si vous continuez comme ça, cela ne va pas bien se passer...».

- Utiliser de l'humour offensant : «Quand vous vous réveillerez, envoyez-moi le rapport.»
- Donner un *feedback* «question» : «Penses-tu pouvoir être plus attentif lors de la prochaine réunion?» Il vaut mieux être direct et affirmer clairement ce qu'on veut dire : «J'ai constaté que tu n'as fait aucune proposition lors de notre réunion...»
- Donner un *feedback* «psy» : «Je sais que vous êtes en train de divorcer, mais vous devriez faire preuve de distance avec les clients...»

RÉSUMÉ DES RÈGLES DE BASE

Etre spécifique : se tenir aux faits et éviter l'ambiguïté. Dire à la personne exactement ce qui doit être amélioré en étant le plus précis possible.

Se centrer sur ce qu'on a pu observer personnellement: éviter les *feedback* basés sur les opinions des autres. Se baser sur son propre point de vue (langage en «je»). De cette façon, on évite l'étiquetage de la personne. Éviter les mots comme «jamais», «tous» et «toujours», qui mettent les personnes sur la défensive.

Discuter de l'**impact direct** du comportement.

Formuler des *feedback* en tête à tête (surtout les *feedback* négatifs!)

Limitier les points à aborder – deux ou trois au maximum (ce qui devrait être simple si on donne des *feedback* réguliers).

Demander à la personne ce qu'elle en pense et écouter activement son point de vue.

Choisir **un endroit sécurisant** pour parler sans être interrompu ou entendu.

En cas de ***feedback* négatif**, s'assurer qu'il n'y a aucune ambiguïté sur ce qui doit être fait pour améliorer la situation. Le message principal devrait être que l'on se soucie de la personne et que l'on veut l'aider à grandir et se développer.

Fixer des objectifs **SMART**¹¹ ou utiliser le modèle **GROW**¹¹, définir les étapes, planifier un suivi et documenter les conversations.



¹¹ SMART : les objectifs SMART font désormais partie du vocabulaire professionnel courant. L'acronyme signifie «*Specific, measurable, achievable, realistic, time-bound*». GROW : il s'agit d'un processus de *coaching* pour amener la personne à progresser. L'acronyme signifie «*Goal, Reality, Options & Obstacles, Way forward*».

«NI TYRAN, NI COPAIN» : COMMENT MIEUX GÉRER LA PROMOTION DE COLLABORATEUR À CHEF

Dans la gestion de carrière, il est primordial de savoir se préparer au passage du statut de «collaborateur» à celui de «cadre» avec des responsabilités de conduite du personnel. En effet si l'expérience permet d'acquérir d'excellentes connaissances métier, elle ne va pas forcément préparer à être bon manager. A travers notre activité de conseiller-ère au Groupe de confiance, nous constatons qu'un certain nombre de nos usagers-ères consultent suite à un conflit avec un ancien collègue devenu chef ; à l'inverse, certains cadres récemment promus sont à la recherche de conseils sur la manière de se comporter avec les anciens collègues.

Promouvoir un collaborateur au-dessus de ses collègues peut être source de tensions, voire de conflits, car les rapports de pouvoir vont radicalement changer. Comment mieux gérer cette transition? Comment se faire accepter par ses ex-collègues aussi bien que se faire reconnaître par la hiérarchie?

Principe numéro un : bien choisir

Une promotion à un rôle de responsable est un passage de carrière très délicat. Il faudra s'assurer que la personne ait des compétences techniques adéquates, qu'elle ait prouvé sa capacité à obtenir des résultats et son adéquation à la culture d'entreprise, mais aussi et surtout qu'elle ait une bonne dose d'intelligence émotionnelle (*leadership*, affirmation de soi, communication, compétences interpersonnelle, etc.). Plus particulièrement les compétences en termes de relations humaines (gestion des conflits, responsabilité sociale, empathie, capacité d'écoute) seront indispensables. Ces qualités seront d'autant plus indispensables face à une équipe ayant déjà connu des problèmes de cohésion (aspect clanique), des conflits aigus ou faisant preuve d'une compétitivité exacerbée (naturelle ou induite par la conjoncture, la culture d'entreprise, etc.) ou encore si d'autres membres de l'équipe avaient aussi postulé pour la même place.

Principe numéro deux : bien communiquer

La communication va aussi jouer un rôle capital dans l'acceptation du futur manager et dans la gestion des éventuelles frustrations qu'une promotion pourrait générer auprès des autres collaborateurs. Il est important de formellement officialiser la promotion en prenant soin d'informer d'abord l'équipe concernée (par exemple avec une annonce lors d'une séance de groupe), puis l'ensemble des collaborateurs, en expliquant sommairement les raisons du choix.

Dans certains contextes, le manager N+1 pourrait recevoir chaque collaborateur de l'équipe concernée en présence du nouveau chef pour établir les nouvelles lignes de communication, et éviter dès le début les court-circuitages et les conséquences négatives qui en découlent.

Indépendamment des stratégies de communication officielle choisies, le nouveau manager devra aussi privilégier une communication initiale plus personnalisée avec les anciens collègues. Par exemple il pourrait prendre du temps pour discuter individuellement avec chaque membre de son équipe. Ces entretiens permettront de clarifier les nouveaux rôles respectifs, tout en établissant les règles facilitant la coopération et éliminant dès le départ les risques d'ambiguïté. Ils vont aussi permettre d'effectuer une transition efficace, d'avoir une meilleure vue d'ensemble et de mieux connaître les besoins et potentiels de chacun.

Principe numéro trois : bien accompagner

Une formation appropriée sur les méthodes de management et/ou l'appui d'un mentor interne (un manager plus expérimenté) ou d'un *coach* seront des mesures efficaces pour bien accompagner le nouveau manager et faire en sorte qu'il puisse rapidement acquérir les nouvelles compétences requises.

La valorisation et la reconnaissance de son nouveau statut par la hiérarchie seront aussi des aspects très importants à ne pas négliger : par exemple en veillant à établir les bons flux de communication, en évitant de le court-circuiter, etc. En d'autres termes, il faudra charger la personne de nouveaux devoirs et obligations sans oublier d'y associer les prérogatives qui accompagnent la fonction.

Principe numéro quatre : rester crédible

Il serait opportun d'éviter de changer radicalement de comportement. Le nouveau manager devra rester lui-même.

Souvent les personnes nouvellement promues prennent un virage à 180° pour assoir leur autorité et gagner en crédibilité, ce qui est contre-productif. Le collègue sympathique et avenant ne gagnera pas davantage de crédibilité en devenant un chef autoritaire et cassant, bien au contraire! Ou encore, vouvoyer les anciens collègues alors qu'on les avait toujours tutoyés va donner une impression de comédie.

Le risque de ces revirements est de ne pas être pris au sérieux ou de s'exposer à des railleries ou encore d'être rejeté et de ne pas trouver sa place en tant que chef.

Il faut se souvenir que les collaborateurs sont plus exigeants vis-à-vis d'un supérieur que d'un collègue. La haute hiérarchie aussi s'attend à une conduite exemplaire.

Si modifier sa personnalité est contre-productif, il est néanmoins nécessaire de signifier symboliquement son changement de statut. Parfois il est utile d'imaginer un rituel de transition (par exemple changer de bureau tout en sollicitant l'avis de l'équipe pour savoir quoi faire de l'espace qui se libère, ou organiser un petit déjeuner pour l'équipe).

Principe numéro cinq : trouver le juste milieu

Gérer du personnel n'est pas une tâche facile, gérer ses ex-collègues peut se révéler une difficulté majeure. Le rôle du manager implique aussi un changement de posture. Il faudra devenir l'interlocuteur et le pivot entre les demandes et besoins de l'équipe d'une part et les objectifs de la hiérarchie d'autre part. Inévitablement cela s'accompagne d'une certaine forme de solitude : la personne nouvellement promue ne pourra plus se comporter comme un «copain-collègue». Il devra veiller à une équité de traitement dans son mode de management et éviter le favoritisme. Il ne pourra plus être le confident de ses ex-collègues, ni eux les siens. Il ne pourra plus dire tout ce qu'il pense comme il le pense et devra veiller à une certaine forme de retenue. Il ne pourra pas être toujours le défenseur de son équipe et parfois il devra prendre des décisions impopulaires. Le rôle d'exemplarité exigé pourra aussi être lourd à assumer...

Un chef ne réussira pas à assoir son autorité en se comportant comme un «tyran» : être trop exigeant, trop dominateur, trop distant, trop froid ou autoritaire à l'excès n'est pas la bonne solution. Son équipe se révolterait rapidement d'autant plus que dans les entreprises la tendance actuelle est de promouvoir un management participatif. La règle d'or? Accepter et assumer la juste distance et le courage que le nouveau rôle implique, trouver le juste milieu dans lequel on pourra se sentir raisonnablement à l'aise et authentique. Le *leadership* n'est pas lié au titre : il se gagne en étant fiable et digne de confiance, ce qui signifie aussi être raisonnablement transparent et poliment direct.

QUELQUES CONSEILS PRATIQUES

Les pièges à éviter :

- Essayer de conserver son capital sympathie en restant trop proche et trop identifié à l'équipe (autrement dit : en continuant à se comporter comme «un copain-collègue», par exemple en faisant des confidences, en se plaignant, en prenant le parti de l'un ou l'autre ex-collègue de façon partielle, etc.).
- Essayer de se distancier en rompant abruptement tous les liens avec ses ex-collègues (ce qui va engendrer un sentiment de trahison ou d'abandon).
- Essayer de marquer son territoire à «tout prix» (en mettant en place des changements trop rapides, trop nombreux et sans une réelle valeur ajoutée).
- Se sentir en porte à faux (pris au piège entre les demandes de la hiérarchie et les désirs de l'équipe). Cette position ambiguë pourrait amener une confusion décisionnelle, une absence de lignes conductrices et surtout donnera l'impression de n'avoir aucune vision managériale.

Les bons réflexes :

- Etre clair sur son nouveau rôle de manager. Communiquer clairement sur les (nouveaux) rôles de chacun dans l'équipe, les responsabilités et les résultats attendus.
- Rencontrer individuellement les membres de l'équipe, s'intéresser à leur travail et à leurs valeurs.
- Oublier le passé : une promotion n'est pas une façon de régler des comptes ni de favoriser ses amis.
- Maintenir une saine distance managériale.
- Organiser des séances d'équipe bien structurées (vous êtes désormais le «chef d'orchestre»).
- Donner régulièrement des *feedbacks* (positifs et négatifs) aux membres de l'équipe.
- Evaluer les personnes sur ce qu'on observe en qualité de chef (et non pas sur des ouï-dire, sur des événements passés, etc.), être aussi concret et objectif que possible (se baser sur la technique CAR (contexte, action, résultat)).
- Communiquer clairement et bien à l'avance les attentes (en termes de résultats, *timing*, qualité, etc.)
- Responsabiliser les personnes et les valoriser.
- Faire preuve d'exemplarité dans le comportement mais se rappeler qu'on a aussi droit à l'erreur, en sachant s'excuser si nécessaire.

4

BIBLIOGRAPHIE



1. DE L'INDIVIDU AU GROUPE DE TRAVAIL

L'intelligence émotionnelle et son utilité dans le management

Goleman Daniel, *Emotional intelligence, why it can matter more than IQ*, Bantam Books, New York, 2005

Goleman Daniel, *What makes a leader*, in *Harvard Business Review*, January, 2004, n°3790

Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, *L'intelligence émotionnelle au travail*, Pearson Education France, Paris, 2007

Goleman Daniel, *Leadership that gets results*, in *Harvard Business Review*, March-April, 2000, n°4487

Gibbs Nancy, *What's your EQ?*, in *Time magazine*, October 2, 1995, n°146

<http://www.unige.ch/cisa/index.html>

<http://cms.unige.ch/fapse/EmotionLab/Members/david-sander/index.php>

<http://www.snf.ch/fr/leFNS/events/prix-latsis-national/Pages/default.aspx>

Dorn Françoise, Couzon Elisabeth, *Les émotions: développer son intelligence émotionnelle*, Esf, Paris, 2007

Morin Sophie, *Vivre mieux au travail, s'affirmer et réguler ses émotions*, édition Odile Jacob, Paris, 2017

Plusieurs auteurs, *Douze ans de révolution affective*, in *CAMPUS, Le magazine scientifique de l'Université de Genève*, juin 2017, n°129

Le groupe de travail, pour le meilleur et pour le pire?

Dejours Christophe, *Travail vivant. 2 : Travail et émancipation*, Ed. Payot & Rivages, Paris, 2009

Moscovici Serge, *Psychologie des minorités actives*, PUF, Paris, 1982

Mayo Elton, *The social problems of an industrial civilization*, Harvard University Press, 1945

Morel Christian, *Les Décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, coll. «Bibliothèque des sciences humaines», Gallimard, 2002

Morel Christian, *Les décisions absurdes II. Comment les éviter*, coll. «Bibliothèque des sciences humaines», Gallimard, 2012

Janis I.L., *Groupthink. Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1972

Neri Claudio, *Le Groupe. Manuel de psychanalyse de groupe*, Dunod, Paris, 1997

Rumeurs et ragots au travail

DiFonzo Nicholas, Prashant Bordia, *Rumeurs, ragots et légendes urbaines. Contextes, fonctions et contenus*, in *Diogène* 2006/1, n°213, p. 23-45

Simon Linda, *Les Rumeurs*, De Boeck Supérieur, 2015

Van de Winkel Aurore, *Gérer les rumeurs, ragots et autres bruits*, Edipro, 2012

2. DE LA VIE DE GROUPE AU MANAGEMENT

La reconnaissance au travail

Taylor Frederick Winslow, *The Principles of Scientific Management* (<http://www.eldritchpress.org/fwt/taylor.html>) sur le site Eldritch Press. Ford Henry, 1911, en collaboration avec Crowther Samuel, *Ma vie et mon œuvre*, Payot, Paris, 1926

Lallement Michel, *Qualités du travail et critique de la reconnaissance*, in Caillé Alain (dir.), *La Quête de Reconnaissance*, La Découverte, Paris, 2007

Brun Jean-Pierre, *Les 7 Pièces Manquantes du Management*, Les Editions Transcontinental, Québec, 2008

Caillé Alain (dir.), *La Quête de Reconnaissance*, La Découverte, Paris, 2007

Brun Jean-Pierre, Dugas Nicole, *La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens*, in *Gestion*, 2005/2, vol 30, p. 79 – 88

Gernet Isabelle, Dejourn Christophe, *Evaluation du travail et reconnaissance*, in *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2009/2, n°8, p. 27 -36

De l'importance de prendre sa part de responsabilité dans le conflit et de formuler ses attentes de manière constructive

https://ge.ch/elearningportail/?courselD=gestion_des_conflits

Fanget Frédéric, *Affirmez-vous! Pour mieux vivre avec les autres*, Odile Jacob, Paris, 2011

Rojzman Charles, *Sortir de la violence par le conflit. Une thérapie sociale pour apprendre à vivre ensemble*, Editions La Découverte, Paris, 2008

Rosenberg Marshall B., *Les mots sont des fenêtres (ou des murs). Introduction à la communication non-violente*, Jouvence Editions, 1999

Stimec Arnaud, *La médiation en entreprise*, Dunod, Paris, 2011

Harcèlement psychologique et saine gestion managériale

Hirigoyen Marie-France, *Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux*, Syros, Paris, 2001

Leymann Heinz, *Mobbing. La persécution au travail*, Ed. du Seuil (trad. fr., 1^{ère} édition 1993, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH), Paris, 1996

3. OUTILS PRATIQUES

Le mail : mon meilleur ennemi au travail ou quand l'usage de la messagerie électronique engendre des conflits professionnels

Directive transversale du 18.11.2012 : *Sécurité et usage des ressources informatiques et du téléphone de l'administration cantonale genevoise*, Ege-10-06_v2 (sec15.1.5-1)

Gestion des messages électroniques. Bonnes pratiques concernant l'usage de la messagerie. Etat de Genève http://ge.ch/archives/media/site_archives/files/imce/pdf/livelink/guide_bonnes_pratiques_messagerie_v5.pdf

<http://fkaplan.wordpress.com/2013/04/19/lorigine-medievale-de-lhyperlien-des-poin-teurs-et-des-smileys/>

Pourquoi est-il important de gérer les comportements négatifs?

Diridollou Bernard, *Manager son équipe au quotidien*, 4^{ème} édition, Eyrolles, Paris, 2014

Bruce Anne, Hampel Brenda, Lamont Erika, *Solving employee performance problems : how to spot problems early, take appropriate action, and bring out the best in everyone*, McGraw-Hill, New York, 2011

Bruce Anne, *How to motivate every employee*, McGraw-Hill, New York, 2013

https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_80.htm

Le feedback, un outil essentiel pour le monde du travail

Goleman Daniel, *When you criticize someone you make it harder for that person to change*, www.HBR.org

Pozen Robert, *The delicate art of giving feedback*, www.HBR.org

Plusieurs auteurs, *Giving effective feedback*, Harvard Business Review, 2014

Ont contribué à cette brochure :

Rédaction

Sabrina Bastianpillai
Frédérique Bouthéon Artels
Ariane Dreyfus
Alexandra Elsig
Edouard Sabot
Sophie de Weck Haddad

Correctrice

Marie-Hélène Haari

Maquette et mise en page

Valérie Jaunin

©Tous droits de reproduction réservés,
Genève 2019

